CHRIS VOSS
MET TAHL RAZ

DEEL NOOIT HET VERSCHIL

ONDERHANDELEN OP HET SCHERPST VAN DE SNEDE

SCRIPTUM

Deel nooit het verschil

Onderhandelen op het scherpst van de snede

Chris Voss

met Tahl Raz

Oorspronkelijke titel: *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It*
Vertaling Vanja Walsmit
© 2016 Chris Voss
Copyright Nederlandse vertaling © 2018 Scriptum, Schiedam
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any other means, electronical or mechanical, including photocopying, recording or by any other information storage and retrieval system, without permission from the publishers.
EBOOK ISBN 978 94 6319 112 8 / NUR 801 – Management

Voor mijn vader en moeder,
die onvoorwaardelijk van mij hielden
en die me het belang van hard werken en integriteit
hebben bijgebracht.

Inhoudsopgave

1 **De nieuwe regels**

Zo word je de slimste persoon… in elk gezelschap

2 **Wees een spiegel**

Zo bouw je snel een goede verstandhouding op

3 **Niet meevoelen maar labelen**

Zo creëer je vertrouwen met tactische empathie

4 **Pas op voor Ja – word een meester in Nee**

Zo genereer je momentum en onthul je veilig wat er echt op het spel staat

5 **De twee woorden die elke onderhandeling transformeren**

Zo stuur je aan op toestemming om te overreden

6 **Buig de werkelijkheid van de gesprekspartner om**

Zo geef je vorm aan wat eerlijk is

7 **Creëer de illusie van controle**

Zo kalibreer je vragen om conflict in samenwerking om te zetten

8 **Zonder uitvoering ben je nergens**

Zo pik je de leugenaars eruit en zet je de anderen tot actie aan

9 **Hard tegen hard**

Zo krijg je de prijs die je wilt

10 **Vind de zwarte zwaan**

Zo creëer je doorbraken door onvoorspelbare factoren boven tafel te krijgen

Dankwoord

Bijlage: Maak je eigen onderhandelingsformulier

Noten

1 | De nieuwe regels

IK VOELDE ME geïntimideerd. Ik had meer dan twintig jaar bij de FBI gewerkt, waarvan vijftien jaar als gijzelingsonderhandelaar op uiteenlopende plekken als New York, de Filipijnen en het Midden-Oosten. Ik was de beste in mijn vak. Er werken zo'n tienduizend agenten bij de FBI, maar er is altijd maar één toponderhandelaar voor internationale ontvoeringen. Dat was ik.

Toch had ik nog nooit een gijzeling meegemaakt waarbij de situatie zo gespannen en zo persoonlijk was.

'We hebben je zoon, Voss. Geef ons een miljoen, of hij gaat eraan.'

Laat een stilte vallen. Knipper met je ogen. Breng je hartslag tot bedaren.

Natuurlijk had ik al eerder in dit soort situaties gezeten. Ontelbare keren. Geld voor mensenlevens. Maar dit keer was het anders; nu was mijn eigen zoon de inzet. Nu vroegen ze een miljoen. En nu stond ik tegenover mensen met welluidende functienamen en levenslange ervaring op het gebied van onderhandelen.

De mensen aan de andere kant van de tafel – mijn gesprekspartners bij deze onderhandeling – waren namelijk docenten van de Harvard Law School.

Ik had me bij Harvard aangemeld voor een korte cursus Zakelijk onderhandelen voor managers, om te zien of ik iets kon leren van hoe ze het in het bedrijfsleven aanpakten. Ik had verwacht dat het een rustige, weinig bewogen aangelegenheid zou worden, gewoon een stukje professionele ontwikkeling voor een FBI-man die zijn horizon wilde verbreden.

Maar toen Robert Mnookin, de directeur van het Harvard Negotiation Research Project, hoorde dat ik op de campus was, had hij me in zijn kantoor uitgenodigd voor een kop koffie. Gewoon om elkaar even te spreken, zei hij.

Ik was vereerd, maar ook een beetje bang. Mnookin is een indrukwekkende vent die ik al jaren volgde; hij is niet alleen rechtendocent aan Harvard, hij is ook een van de grote namen op het gebied van conflictoplossing en auteur van het boek *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*.[1]

Om eerlijk te zijn voelde het niet fair dat Mnookin over onderhandelen wilde discussiëren met mij, een ex-wijkagent uit Kansas City. Maar het werd nog erger. Vlak nadat Mnookin en ik waren gaan zitten, ging de deur open en kwam er een andere Harvard-docent binnen. Het was Gabriella Blum, een specialist op het gebied van internationale onderhandelingen, gewapende conflicten en contraterrorisme. Zij was acht jaar onderhandelaar geweest voor de Israëlische nationale veiligheidsraad en voor de Israëlische strijdkrachten. Voor de spijkerharde Israëlische strijdkrachten.

Direct daarna arriveerde ook Mnookins secretaresse. Ze zette een bandrecorder op tafel. Mnookin en Blum keken me glimlachend aan.

Ik was erin geluisd.

‘We hebben je zoon, Voss. Geef ons een miljoen, of hij gaat eraan,’ zei Mnookin glimlachend. ‘Ik ben de ontvoerder. Wat ga je doen?’

Ik voelde een vlaag van paniek, maar dat was ik wel gewend. Zoiets verandert nooit: ook na twee decennia onderhandelen over mensenlevens blijf je angst voelen. Zelfs tijdens een rollenspel.

Ik dwong mezelf rustig te blijven. Ik was maar een doodgewone politieman die het tot FBI-agent had geschopt en die een paar echte zwaargewichten tegenover zich had. En ik was geen genie. Maar ik zat niet voor niets in deze kamer.

Door de jaren heen had ik me allerlei vaardigheden en tactieken eigengemaakt en had ik een complete onderhandelingsmethode ontwikkeld die me niet alleen levens had helpen redden maar die, zoals ik nu terugkijkend besef, ook mijn eigen leven fundamenteel had veranderd. Mijn jaren van onderhandelen hadden overal hun weerslag op, van de manier waarop ik met verkopers omging tot mijn opvoedstijl.

‘Schiet op. Hier met dat geld, of ik snijd ter plekke de keel van je zoon door,’ zei Mnookin. Hij klonk geïrriteerd.

Ik keek hem lang en doordringend aan. Toen glimlachte ik.

‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’

Mnookin was even stil. Op zijn gezicht las ik iets van geamuseerd medelijden, als een hond die plotseling wordt aangevallen door de kat die hij achterna zat. Het was alsof we ieder een ander spel speelden, met andere

regels.

Mnookin herpakte zich en nam me met gefronste wenkbrauwen op, alsof hij me duidelijk wilde maken dat het spel nog niet voorbij was.

‘Dus je hebt er geen problemen mee als ik je zoon ombreng, Voss?’

‘Sorry Robert, maar hoe weet ik of hij nog leeft?’ vroeg ik. Ik gebruikte een verontschuldiging en zijn voornaam om wat meer warmte in de interactie te brengen en het hem moeilijker te maken om over me heen te walsen. ‘Het spijt me echt, maar hoe kan ik je überhaupt geld bezorgen, laat staan een miljoen dollar, als ik niet eens weet of hij nog in leven is?’

Het was bijzonder om te zien hoe zo’n briljante man van zijn à propos raakte door wat ongekunstelde naïviteit van mijn kant moet hebben geleken. Maar in werkelijkheid was mijn reactie allesbehalve naïef. Ik bediende me van wat een van de meest effectieve onderhandelingsinstrumenten van de FBI was geworden: de open vraag.

Sinds mijn adviesbureau The Black Swan Group een paar jaar bezig is geweest om dit instrument voor de private sector te ontwikkelen, noemen we het de ‘gekalibreerde vraag’: een vraag waarop de andere partij kan reageren maar die geen vast antwoord heeft. Je wint er tijd mee. Je geeft je tegenstander de illusie van controle – hij is immers degene met de antwoorden en de macht – en dat doe je zonder hem te laten beseffen hoezeer hij er eigenlijk door wordt beperkt.

Wat ik verwacht had, gebeurde: Mnookin begon te hakkelen omdat het kader van het gesprek was veranderd. Het ging niet meer om hoe ik reageerde op het dreigement dat mijn zoon zou worden vermoord, maar om hoe Mnookin zelf omging met de logistieke problemen rondom de ontvangst van het geld. Om hoe hij *mijn* problemen zou oplossen dus. In reactie op elk dreigement dat hij uitte en elke eis die hij stelde, bleef ik vragen hoe ik hem zou moeten betalen en hoe ik kon weten dat mijn zoon nog leefde.

Nadat we dit spel drie minuten lang hadden gespeeld, kwam Gabriella Blum tussenbeide.

‘Je moet daar niet in meegaan,’ zei ze tegen Mnookin.

‘Probeer *jij* het dan,’ zei hij, terwijl hij hulpeloos zijn handen omhoog

stak.

Blum ging er vol in. Zij was meer gehard, dankzij haar jaren in het Midden-Oosten. Maar ook zij koos voor de bulldozer-aanpak, en die leverde haar dezelfde vragen van mij op.

Mnookin mengde zich opnieuw in het gesprek, maar kwam evenmin verder. Zijn gezicht begon rood aan te lopen van frustratie. Ik kon merken dat hij zo geïrriteerd was dat hij niet meer goed kon nadenken.

‘Oké, oké, Bob. Genoeg nu,’ zei ik om hem uit zijn lijden te verlossen.

Hij knikte. Het zag ernaar uit dat mijn zoon opgelucht adem kon halen.

‘Mooi,’ zei hij. ‘Ik geloof dat de FBI ons wel wat dingetjes kan leren.’

Ik had me niet alleen staande weten te houden tegenover twee gerespecteerde kopstukken van Harvard; ik was de strijd aangegaan met de crème de la crème en was als winnaar uit de bus gekomen.

Maar was het puur een toevalstreffer geweest? Harvard was al meer dan dertig jaar het internationale epicentrum van de theorie en de praktijk van het onderhandelen. Het enige wat ik wist, was dat de technieken die we bij de FBI gebruikten werkten. In de twintig jaar dat ik bij het Bureau zat hadden we een systeem ontworpen waarmee we bijna elke ontvoering hadden opgelost. Maar voor hoogdravende theorieën moest je bij ons niet zijn.

Onze technieken waren het product van ervaring; ze waren ontwikkeld door agenten in het veld, die zich al onderhandelend door crises heen sloegen en die met elkaar uitwisselden wat er wel en niet werkte. Het was een proces dat gestoeld was op herhaling, geen intellectueel proces; we perfectioneerden de instrumenten die we dag in dag uit gebruikten. En dat was bittere noodzaak. Onze instrumenten *moesten* werken, want als ze niet werkten kon dat mensenlevens kosten.

Maar *waarom* werkten ze? Dat was de vraag die me naar Harvard had gebracht, naar dat kantoor met Mnookin en Blum. Buiten mijn beperkte wereldje was mijn zelfvertrouwen miniem. Ik wilde heel graag mijn kennis onder woorden brengen en leren hoe ik die kon combineren met hun kennis – die ze duidelijk bezaten – zodat ik dat wat ik wist kon begrijpen, systematiseren en uitbreiden. Onze technieken werkten duidelijk bij

huurlingen, drugsdealers, terroristen en brute moordenaars. Maar werkten ze ook bij normale mensen?

Zoals ik al snel zou ontdekken in de legendarische collegezalen van Harvard, sneden onze technieken intellectueel gezien hout en werkten ze *overal*.

Onze manier van onderhandelen bleek de sleutel tot succesvolle menselijke interacties op elk gebied, bij elk contact en elke relatie in het leven.

In dit boek lees je hoe het werkt.

De slimste domme jongen van de klas

Om een antwoord te vinden op mijn vragen praatte ik me een jaar later, in 2006, naar binnen bij de wintercursus Onderhandelen van de Harvard Law School. De grootste bollebozen strijden om een plek op deze opleiding; ik zat tussen allemaal briljante Harvard-studenten die rechten en bedrijfskunde studeerden en uitblinkers van andere vooraanstaande universiteiten in Boston, zoals het Massachusetts Institute of Technology en Tufts. Het was de Olympische Spelen voor onderhandelen. En ik was de enige vreemde eend in de bijt.

Op de eerste cursusdag dromden we alle 144 een collegezaal binnen voor een introductie. Vervolgens splitsten we ons in vier groepen, ieder geleid door een onderhandelingsinstructeur. Na een korte kennismaking met onze instructeur – die van mij heette Sheila Heen, ze is nog steeds een goede vriendin van me – werden we in tweetallen opgedeeld die met elkaar moesten gaan onderhandelen. De opdracht was simpel: een van ons verkocht een product, de ander was de koper, en voor beide partijen was de prijs aan duidelijke beperkingen gebonden.

Mijn onderhandelingspartner was een slome roodharige kerel die Andy heette (een pseudoniem), zo'n man die zijn intellectuele overwicht draagt als een korte broek: relaxed en met zelfvertrouwen. Hij en ik trokken ons terug in een leeg lokaal dat uitkeek op een van de Engels ogende pleinen van de Harvard-campus, en we haalden allebei de instrumenten uit de kast die we tot onze beschikking hadden. Andy gooide een bod op tafel en gaf er een toelichting bij waar rationeel gezien geen speld tussen te krijgen was –

een onvermijdbare logicavalkuil – en ik antwoordde met een of andere variatie op ‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’ Dat ging een paar keer over en weer totdat we een eindbedrag overeenkwamen. Toen we klaar waren, was ik tevreden. Ik vond dat ik het behoorlijk goed had gedaan voor een domme jongen.

Nadat we ons allemaal weer in de collegezaal hadden verzameld, deed Sheila een rondje langs de studenten om te horen op welke prijs elke groep was uitgekomen. De resultaten schreef ze op het bord.

Uiteindelijk was het mijn beurt.

‘Chris, hoe ben jij gevaren met Andy?’ vroeg ze. ‘Hoeveel heb je gekregen?’

Ik zal nooit Sheila’s uitdrukking vergeten toen ik haar vertelde wat Andy mij uiteindelijk had willen betalen. Eerst werd haar hele gezicht rood, alsof ze geen adem meer kreeg, en toen ontsnapte haar een benauwd kreuntje, als de hongerige roep van een babyvogeltje. Uiteindelijk begon ze te lachen.

Andy kromp ineen.

‘Je hebt hem letterlijk elke cent afhandig gemaakt die hij had,’ zei ze. ‘En dat terwijl hij de opdracht had gekregen om een kwart als reserve achter de hand te houden voor de toekomst.’

Andy zakte heel diep weg in zijn stoel.

De volgende dag gebeurde hetzelfde met een andere partner.

Ik maakte die vent gewoon zijn hele budget afhandig.

Het was niet logisch. Eén keer een toevalstreffer, dat kon altijd. Maar dit was een patroon. Met mijn praktijkkennis oude stijl vermorzelde ik jongens die elke geavanceerde truc kenden die er in de boeken te vinden was.

Het gekke was dat de geavanceerde technieken die deze studenten gebruikten mij juist gedateerd en ouderwets voorkwamen. Ik had het gevoel dat ik Roger Federer was en met een tijdmachine terug was geflitst naar de jaren twintig van de vorige eeuw om een tennistoernooi te spelen tegen gedistingeerde heren met witte broekpakken en houten rackets en parttime trainingsschema’s. Daar stond ik met mijn titanium racket, mijn personal coach en mijn door de computer berekende service- en volleytactieken. De mannen tegen wie ik speelde waren net zo slim als ik – nog slimmer

eigenlijk – en in principe speelden we hetzelfde spel met dezelfde regels. Maar ik bezat vaardigheden die zij misten.

‘Jouw speciale stijl is beroemd aan het worden, Chris,’ zei Sheila nadat ik mijn resultaten van de tweede dag had meegedeeld.

Ik grijnsde als de kat in Alice in Wonderland. Winnen was leuk.

‘Waarom vertel je de anderen niet hoe je het aanpakt?’ vroeg Sheila. ‘Het lijkt erop dat je alleen maar “nee” tegen die Harvard Law School-studenten zegt en ze aanstaart, en dat ze zich dan al gewonnen geven. Is het echt zo eenvoudig?’

Ik begreep wat ze bedoelde: hoewel ik niet letterlijk ‘nee’ zei, klonken de vragen die ik maar bleef stellen wel als zodanig. Ze leken te insinueren dat mijn gesprekspartners oneerlijk en niet fair bezig waren. En dat was genoeg om ze aan het wankelen te brengen en met zichzelf in onderhandeling te gaan. Het beantwoorden van mijn gekalibreerde vragen vereiste grote emotionele kracht en diepgaand tactisch psychologisch inzicht, en die dingen zaten niet in de gereedschapskist die zij hadden meegekregen.

Ik haalde mijn schouders op.

‘Ik stel gewoon vragen,’ zei ik. ‘Het is een passief-agressieve benadering. Het enige wat ik doe is steeds weer opnieuw dezelfde drie of vier open vragen stellen. Op een gegeven moment worden ze het antwoorden moe en geven ze me alles wat ik wil.’

Andy sprong op van zijn stoel alsof hij door een wesp was gestoken.

‘Verdomme!’ zei hij. ‘Dat gebeurde dus. Ik had het totaal niet door.’

Tegen de tijd dat ik de wintercursus aan Harvard had afgerond, had ik vriendschap gesloten met een aantal medestudenten. Zelfs met Andy.

Als mijn tijd op Harvard iets duidelijk had gemaakt, was het wel dat wij bij de FBI de wereld een heleboel te leren hadden over onderhandelen.

Tijdens mijn korte verblijf daar realiseerde ik me dat bij het complexe, dynamische samenspel tussen twee onderhandelende mensen alle pure intelligentie en wiskundige logica ter wereld van weinig nut zijn als er geen sprake is van diepgaand inzicht in de menselijke psychologie, van het besef dat wij allemaal gestoorde, irrationele, impulsieve, door emoties gedreven dieren zijn.

Misschien zijn wij het enige dier dat onderhandelt – geen enkele aap ruilt zijn portie banaan tegen de noten van een andere aap. Maar met hoeveel wiskundige theorieën we onze onderhandelingen ook omkleden, we blijven altijd dieren, dieren die eerst en vooral handelen en reageren vanuit hun diepst gewortelde maar grotendeels onzichtbare rudimentaire angsten, behoeften, percepties en verlangens.

Toch was dat niet zoals die lui bij Harvard het hadden geleerd. Hun theorieën en technieken waren gebaseerd op intellectuele kracht, logica, gezaghebbende acroniemen als BATNA en ZOPA, rationele ideeën over waarde en morele denkbeelden over wat fair was en wat niet.

Op dit misleidende bouwwerk van rationaliteit hadden zij natuurlijk hun proces geconstrueerd. Ze hadden een script dat ze moesten volgen, een vooraf vastgestelde volgorde van handelingen, boden en tegenboden in een specifieke volgorde om een specifieke uitkomst tot stand te brengen. Het was alsof ze een robot tegenover zich dachten te krijgen; dat als je *a*, *b*, *c* en *d* in een bepaalde vaste volgorde uitvoerde, je *x* kreeg. Maar in de praktijk is onderhandelen veel onvoorspelbaarder en complexer. Daar moet je soms *d* doen na *a*, en vervolgens misschien *q*.

Als ik de beste studenten van het land eronder wist te krijgen met slechts één van de vele op emoties gebaseerde onderhandelingstechnieken die ik voor terroristen en ontvoerders had ontwikkeld en gebruikt, waren die vast ook in de zakenwereld toe te passen. Wat was het verschil tussen een bankovervaller die mensen gijzelde en een CEO die hard tegen hard speelde om de kosten van een miljardenovername naar beneden te krijgen?

Uiteindelijk zijn ontvoerders gewoon zakenlui die de beste prijs proberen te krijgen.

Onderhandelen oude stijl

Gijzelaars gevangennemen – en over ze onderhandelen – gebeurt al sinds het begin der tijden. Het Oude Testament staat vol met verhalen over Israëlieten en hun vijanden die elkaars burgers krijgsgevangen nemen bij wijze van oorlogsbuit. De Romeinen op hun beurt dwongen de prinsen van vazalstaten vaak om hun zoons naar Rome te sturen voor hun opleiding om zich ervan te verzekeren dat die prinsen loyaal bleven.

Maar tot aan het presidentschap van Nixon was onderhandelen over krijgsgevangenen een proces dat beperkt bleef tot het sturen van troepen en pogingen om de gevangenen al schietend te bevrijden. Als wetshandhavers bleven we meestal net zo lang praten tot we hadden achterhaald hoe we ze met een vuurwapen konden bevrijden. Het draaide allemaal om brute kracht.

Tot het moment dat een reeks noodlottig verlopen gijzelingen ons tot een andere aanpak dwong.

In 1971 kwamen 39 gijzelaars om het leven toen de politie met vuurwapens een einde probeerde te maken aan de opstanden in de Attica-gevangenis in de staat New York. Daarna, tijdens de Olympische Spelen in München in 1972, werden elf Israëlische atleten en coaches door hun Palestijnse gijzelnemers gedood na een mislukte reddingspoging van de Duitse politie.

Maar de grootste aanzet tot fundamentele veranderingen bij de Amerikaanse wetshandhavers vormden de gebeurtenissen op een landingsbaan in Jacksonville, Florida, op 4 oktober 1971.

In de Verenigde Staten was in die tijd sprake van een epidemie van vliegtuigkapingen; in 1970 vonden er in drie dagen tijd vijf plaats. In die beladen sfeer kaapte een krankzinnige man die George Giffe jr. heette een chartervliegtuig dat vanuit Nashville, Tennessee, op weg was naar de Bahama's.

Tegen de tijd dat het incident voorbij was, had Giffe twee krijgsgevangenen vermoord – zijn van hem vervreemde echtgenote en de piloot – en had hij ook zichzelf van het leven beroofd.

Dit keer lag de schuld echter niet bij de kaper, maar onomstotelijk bij de FBI. Twee gijzelaars hadden Giffe ervan weten te overtuigen hen vrij te laten op de landingsbaan in Jacksonville, waar ze geland waren om te tanken. Maar de agenten waren ongeduldig geworden en hadden de motor van het vliegtuig kapotgeschoten. En dat had Giffe tot zijn noodsprong aangezet.

De schuld werd heel duidelijk bij de FBI neergelegd; de rechtbank gaf de echtgenote van de piloot en de dochter van Giffe zelfs gelijk toen zij een

rechtszaak aanspanden wegens dood door schuld door nalatigheid van de FBI.

In de historische uitspraak in de zaak *Downs v. United States* uit 1975 schreef het Amerikaanse Hof van beroep: ‘Er was een geschikter alternatief voor de bescherming van het welzijn van de gijzelaars.’ Ook zei het Hof dat de FBI ‘dat wat een succesvolle kwestie van geduld betrachten was geweest’, waarbij twee personen het vliegtuig veilig hadden verlaten, tot een ‘schietwedstrijd had gemaakt waarbij drie personen de dood hadden gevonden.’ De rechtbank concludeerde dat er ‘een redelijke poging tot onderhandelingen moet worden gedaan alvorens tot een tactische interventie kan worden overgegaan.’

De Downs-gijzelingszaak kwam symbool te staan voor alles wat je *niet* moest doen in een crisissituatie. Hij werd een inspiratiebron voor de hedendaagse theorieën, training en technieken voor onderhandelingen bij gijzelingen.

Niet lang na de tragische gebeurtenissen in Jacksonville werd de New York City Police Department (NYPD) het eerste politiekorps in de Verenigde Staten dat een apart specialistenteam in het leven riep om een proces te ontwerpen voor crisisonderhandelingen en die onderhandelingen ook te voeren. De FBI en andere instanties volgden hun voorbeeld. Een nieuw onderhandelingstijdperk was aangebroken.

Hart tegenover hoofd

Begin jaren tachtig van de vorige eeuw was Cambridge, Massachusetts het epicentrum van de onderhandelingswereld. Wetenschappers uit verschillende disciplines sloegen de handen ineen en ontwikkelden opwindende nieuwe concepten. De grote sprong voorwaarts had plaatsgevonden in 1979, toen het Harvard Negotiation Project werd opgezet met het mandaat om theorie, training en praktijk van onderhandelen zodanig te verbeteren dat alle mogelijke onderhandelingssituaties, van vredesverdragen tot bedrijfsovernames, effectiever konden worden benaderd.

Twee jaar later brachten Roger Fisher en William Ury – twee van de oprichters van het project – *Getting to Yes*[2] uit. Dit baanbrekende boek over

onderhandelen heeft de visie van onderhandelaars op hun vakgebied ingrijpend veranderd.

Wat Fisher en Ury in feite deden, was probleemoplossing zodanig systematiseren dat onderhandelende partijen deals konden sluiten – tot een ‘ja’ konden komen dus, zoals de titel van het boek aangeeft – waar zij wederzijds profijt van hadden. De basisgedachte was dat het emotionele brein – dat animalistische, onbetrouwbare en irrationele beest – overstemd kon worden door een rationelere mentaliteit die gericht was op gezamenlijke probleemoplossing.

Het systeem van Fisher en Ury was aantrekkelijk en gemakkelijk te volgen. Het had vier grondbeginselen. Eén, scheid de persoon – de emotie – van het probleem; twee, verlies je niet in het standpunt van je gesprekspartners (in wat ze vragen) maar concentreer je in plaats daarvan op hun belangen (op waarom ze het vragen) zodat je kunt achterhalen wat ze werkelijk willen; drie, werk met elkaar samen om win-winoplossingen te creëren; en vier, stel voor beide partijen acceptabele standaards vast om die oplossingen te evalueren.

Het was een briljante, rationele en kernachtige synthese van een vergaand ontwikkelde speltheorie en de juridische denkbeelden in die tijd. Nog jaren na het verschijnen van dit boek koos iedereen – inclusief de FBI en de NYPD – voor de probleemoplossende manier van onderhandelen. Dat leek gewoon heel modern en slim.

Maar in een ander gedeelte van de Verenigde Staten bekeek een tweetal hoogleraren van de University of Chicago alles (van economie tot onderhandelen) vanuit een compleet andere invalshoek.

Het waren de econoom Amos Tversky en de psycholoog Daniel Kahneman. Samen ontwikkelden zij het vakgebied ‘gedragseconomie’ – en Kahneman won een Nobelprijs – door aan te tonen dat de mens een uiterst irrationeel dier is.

Voelen, ontdekten zij, is een vorm van denken.

Toen business schools als die van Harvard in de jaren tachtig les begonnen te geven in onderhandelen, presenteerden zij het proces als een simpele economische analyse. Het was een periode waarin de meest

gerenommeerde academische economen ter wereld verklaarden dat wij allemaal rationeel handelende wezens ('rational actors') zijn. En dat had ook zijn weerslag op de onderhandelingslessen: men ging er vanuit dat de andere partij rationeel en zelfzuchtig handelde en er het beste voor zichzelf uit probeerde te halen. Het doel was dus om te achterhalen hoe men in verschillende situaties moest reageren om zelf zo veel mogelijk uit een onderhandeling te slepen.

Deze mentaliteit verbijsterde Kahneman. Dankzij zijn jarenlange ervaring in de psychologie wist hij: 'Mensen zijn overduidelijk volledig rationeel noch volkomen zelfzuchtig, en hun smaak is allesbehalve stabiel.'

Dankzij tientallen jaren onderzoek met Tversky bewees Kahneman dat alle mensen onderhevig zijn aan cognitieve vertekening, onbewuste – en irrationele – hersenprocessen die de manier waarop zij de wereld zien letterlijk vervormen. Kahneman en Tversky ontdekten er meer dan 150.

Je hebt bijvoorbeeld het framing-effect, dat aantoont dat mensen verschillend reageren op dezelfde keuze, afhankelijk van hoe die is verpakt (mensen hechten bijvoorbeeld meer waarde aan veranderingen van 90 naar 100 procent – van hoge waarschijnlijkheid naar zekerheid – dan van 45 naar 55 procent, ook al gaat het in beide gevallen om 10 procentpunten). Een ander voorbeeld is de vooruitzichttheorie, die verklaart waarom mensen ongerechtvaardigde risico's nemen als ze geconfronteerd worden met onzekere verliezen. En het beroemdste voorbeeld is verliesaversie, die aantoont dat de kans statistisch gezien groter is dat mensen in actie komen om een verlies af te wenden dan om een winst van dezelfde omvang te boeken.

Kahneman legde zijn onderzoek later vast in de bestseller *Thinking, Fast and Slow* (2011).[3] De mens, zo schreef hij, heeft twee gedachtensystemen: systeem 1, onze dierlijke geest, is snel, instinctief en emotioneel; systeem 2 is langzaam, bedachtzaam en rationeel. En systeem 1 heeft veel meer invloed. Sterker nog: het leidt en stuurt onze rationele gedachten.

De rudimentaire opvattingen, gevoelens en indrukken van systeem 1 vormen de basis van de expliciete overtuigingen en bewuste keuzes van systeem 2. Ze zijn de bron die de rivier voedt. We reageren emotioneel

(systeem 1) op een suggestie of vraag; vervolgens bepaalt de reactie van systeem 1 het antwoord dat systeem 2 geeft.

Stel dat je van dit model uitgaat. Als je weet hoe je systeem 1, de onuitgesproken gevoelens, van je gesprekspartner kunt beïnvloeden door de manier waarop je je vragen en opmerkingen formuleert en brengt, kun je zijn rationele systeem 2 dus sturen en daarmee zijn reacties beïnvloeden. Dat is wat mijn medecursist Andy op Harvard overkwam: door hem te vragen ‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’ beïnvloedde ik zijn emotionele systeem 1, waardoor hij accepteerde dat zijn aanbod niet goed genoeg was. Vervolgens rationaliseerde zijn systeem 2 de situatie zodanig dat het voor hem een logische stap was om mij een beter aanbod te doen.

Volgens Kahneman was het voeren van onderhandelingen puur gericht op systeem 2, zonder de emotionele onderbouwing van systeem 1 te duiden, te begrijpen en te manipuleren, vergelijkbaar met proberen een omelet te bakken zonder te weten hoe je een ei moet breken.

De FBI wordt emotioneel

Toen het nieuwe FBI-onderhandelingsteam voor gijzelingen zich in de jaren tachtig en negentig uitbreidde en meer ervaring kreeg met probleemoplossingsvaardigheden, werd duidelijk dat er een cruciaal ingrediënt aan ons systeem ontbrak.

We waren in die tijd in de ban van *Getting to Yes*. En als ervaren onderhandelaar, consultant en docent sta ik nog steeds achter veel van de effectieve onderhandelingsstrategieën uit dit boek. Het bevatte destijds baanbrekende ideeën op het gebied van coöperatieve probleemoplossing, en sommige concepten, zoals onderhandelingen ingaan met een BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), waren absoluut onmisbaar.

Het was een geniaal boek.

Maar na de rampzalig verlopen belegeringen van de boerderij van Randy Weaver op Ruby Ridge in Idaho in 1992 en van de compound van de Branch Davidians van David Koresh in het Texaanse Waco in 1993, viel niet meer te ontkennen dat de meeste gijzelingsonderhandelingen allesbehalve rationele probleemoplossingssituaties waren.

Zeg nou zelf: denk jij ooit tot een wederzijds bevredigende win-

winoplossing te kunnen komen met iemand die denkt dat hij de messias is?

Het was zonneklaar dat *Getting to Yes* bij ontvoerders niet werkte. Al onze agenten lazen het boek met de markeerstift in de hand, maar de manier waarop wij als gijzelingsonderhandelaars overeenkomsten probeerden te sluiten werd er niet beter van.

Er zat duidelijk een discrepantie tussen de briljante theorie van het boek en de dagelijkse praktijk waar wij als FBI mee te maken kregen. Hoe kon het dat iedereen die deze bestseller had gelezen het één van de beste onderhandelingsboeken noemde die ooit waren geschreven, terwijl toch maar zo weinig mensen de ideeën eruit met succes in praktijk konden brengen?

Waren we echt zo stom?

Na Ruby Ridge en Waco stelden een heleboel mensen zich die vraag. Philip B. Heymann, plaatsvervangend procureur-generaal in Amerika, wilde weten waarom onze onderhandelingstechnieken bij gijzelingen zulke slechte resultaten opleverden. In oktober 1993 bracht hij een rapport uit met de titel 'Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement'.[4] In dit rapport analyseerde een deskundigenpanel het onvermogen van de federale politie en andere federale instanties om complexe gijzelingssituaties tot een goed einde te brengen.

In reactie hierop richtte FBI-directeur Louis Freeh in 1994 de Critical Incident Response Group (CIRG) op, een gecombineerde divisie samengesteld uit het Crises Negotiation-, Crises Management-, Behavioral Sciences- en Hostage Rescue-team. Deze divisie ging voor een fundamenteel andere benadering van onderhandelen in crisissituaties.

De vraag was alleen, welke technieken gingen we gebruiken?

Rond deze tijd gaven twee van de succesvolste onderhandelaars in de geschiedenis van de FBI, mijn collega Fred Lanceley en mijn voormalige baas Gary Noesner, een cursus Onderhandelen bij gijzelingen in Oakland, Californië. Daarin stelden zij hun groep van 35 ervaren politiemensen en agenten een simpele vraag: wie had er weleens een klassieke onderhandelingssituatie meegemaakt waarbij probleemoplossing de beste techniek was?

Geen enkele hand ging de lucht in.

Vervolgens stelden ze een tweede vraag: wie van de studenten had gijzelingsonderhandelingen moeten voeren in een dynamische, heftige, onzekere omgeving terwijl de gijzelnemer in een emotionele crisis zat en geen duidelijke eisen had?

Alle handen gingen de lucht in.

Het was duidelijk: als de meeste politie-onderhandelaars in verreweg de meeste gevallen te maken kregen met emotionele incidenten en niet met rationele onderhandelingsinteracties, moesten we onze onderhandelingsvaardigheden op het dierlijke, het emotionele en het irrationele gaan richten.

Vanaf dat moment zou de nadruk niet meer moeten liggen op training in quid pro quo-onderhandeling en -probleemoplossing, maar op het bijbrengen van de psychologische vaardigheden die nodig waren bij crisisinterventie. Emoties en emotionele intelligentie moesten centraal staan bij onderhandelingen, geen dingen die overwonnen moesten worden.

Er waren simpele en praktisch werkbare psychologische tactieken en strategieën nodig om de andere partij te kalmeren, een goede verstandhouding op te bouwen, zijn vertrouwen te winnen, hem zijn behoeften onder woorden te laten brengen en hem van onze empathie te verzekeren. We hadden behoefte aan een methode die gemakkelijk over te brengen, aan te leren en uit te voeren was.

De doelgroep bestond immers uit agenten en politiemensen, en die hadden er geen behoefte aan om academici of therapeuten te worden. Wat ze wilden, was het gedrag van de gijzelnemer veranderen, wie dat ook was en wat hij ook wilde, zodat ze de emotionele sfeer rond de crisis net genoeg konden beïnvloeden om de veiligheid van alle betrokkenen te kunnen waarborgen.

In de beginjaren experimenteerde de FBI met zowel nieuwe als oude technieken die afkomstig waren uit de psychische hulpverlening. Deze technieken waren erop gericht om positieve relaties met mensen te ontwikkelen door begrip te tonen voor hun gevoelens en voor wat ze doormaakten.

Het begint allemaal met de universeel toepasbare veronderstelling dat mensen begrepen en geaccepteerd willen worden. Luisteren is de goedkoopste maar tegelijkertijd meest effectieve concessie die we kunnen doen om dat te bereiken. Door intensief te luisteren toont een onderhandelaar empathie en geeft hij blijk van een oprecht verlangen om beter te begrijpen wat de andere partij ervaart.

Psychotherapeutisch onderzoek toont aan dat wanneer mensen het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt, ze vaak ook beter naar zichzelf gaan luisteren en openhartiger zijn over hun eigen gedachten. Bovendien worden ze minder snel defensief en dwars en zijn ze eerder bereid om naar andere standpunten te luisteren. Dat verschaft ze de kalmte en de tegenwoordigheid van geest om goede probleemoplossers á la *Getting to Yes* te kunnen worden.

Dit concept, waarvan je zult merken dat het de kerngedachte van dit boek is, wordt tactische empathie genoemd. Het is luisteren als gevechtskunst, toegang krijgen tot de geest van een ander door een evenwicht te vinden tussen de subtiele gedragsmatige gevolgen van emotionele intelligentie en de assertieve vaardigheden van beïnvloeding. In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht is luisteren geen passieve activiteit. Het is het actiefste wat je kunt doen.

Toen we onze nieuwe technieken begonnen te ontwikkelen, viel de onderhandelingswereld in twee stromingen uiteen: op de meest prestigieuze school van het land werd vastgehouden aan de weg van rationele probleemoplossing, terwijl wij minkukels van de FBI onze agenten begonnen te trainen in een onbewezen systeem dat gebaseerd was op psychologie, counseling en crisisinterventie. De Ivy League doceerde wiskunde en economie, maar wij werden experts op het gebied van empathie.

En onze manier werkte.

Het leven is één grote onderhandeling

Je bent misschien best nieuwsgierig naar hoe FBI-onderhandelaars soms de zwaarste jongens zo ver krijgen dat ze hun gijzelaars overdragen, maar je vraagt je waarschijnlijk ook af wat onderhandelen over gijzelaars met jouw

eigen leven te maken heeft.

Gelukkig belanden maar heel weinig mensen in de situatie dat ze met islamitische terroristen moeten communiceren die hun naasten hebben ontvoerd.

Maar laat me je een geheim vertellen: het leven is één grote onderhandeling. De meeste interacties thuis of op het werk zijn onderhandelingen die neerkomen op een simpele, dierlijke drang: *Ik wil*.

‘Ik wil dat je de gijzelaars vrijlaat,’ is natuurlijk een relevant voorbeeld in het kader van dit boek.

Maar hetzelfde geldt voor:

‘Ik wil dat jij dat contract van een miljoen accepteert.’

‘Ik wil dat jij 20.000 euro voor die auto betaalt.’

‘Ik wil dat je mij een salarisverhoging van 10 procent geeft.’

en

‘Ik wil dat jij om negen uur gaat slapen.’

Onderhandelen staat in dienst van twee afzonderlijke, vitale levensfuncties – informatie verzamelen en gedrag beïnvloeden – en komt om de hoek kijken bij bijna elke interactie waarbij de ene partij iets van de andere wil. Je carrière, je financiën, je reputatie, je liefdesleven, zelfs het lot van je kinderen – al deze dingen zijn in meer of mindere mate afhankelijk van je vermogen om te onderhandelen.

Onderhandelen zoals je het hier zult leren is niets anders dan resultaatgericht communiceren. Uit het leven halen wat jij eruit wilt halen heeft alles te maken met krijgen wat je wilt van – en met – andere mensen. In alle relaties met anderen zijn conflicten onvermijdelijk. Dus is het nuttig – cruciaal zelfs – om te weten hoe je zulke conflicten moet aangaan om te krijgen wat je wilt zonder jezelf of de ander te beschadigen.

In dit boek put ik uit mijn meer dan twee decennia beslaande carrière bij het Federal Bureau of Investigation. Ik destilleer de principes en technieken die ik in het veld heb ingezet tot een fascinerende nieuwe aanpak waarmee je je gesprekspartner bij vrijwel elke onderhandeling kunt ontwapenen, bijsturen en ontmantelen. En dat ook nog eens op een manier die jullie relatie sterker maakt.

Je komt te weten hoe we succesvol hebben onderhandeld over de veilige vrijlating van talloze gijzelaars. Maar je leert ook hoe je inzicht in de menselijke psychologie kunt gebruiken om succesvol te onderhandelen over de prijs van je auto, een salarisverhoging en de bedtijd van je kind. Dit boek leert je hoe je de regie kunt nemen bij gesprekken die bepalend zijn voor je leven en je carrière.

Om je dagelijkse onderhandelingsvaardigheden te verbeteren moet je allereerst je aversie tegen onderhandelen te boven komen. Je hoeft er geen plezier in te hebben; je moet alleen beseffen dat de wereld één grote onderhandelingstafel is. Bovendien is onderhandelen niet hetzelfde als iemand intimideren of met de grond gelijk maken. Het is gewoon het emotionele spel waarvoor de menselijke samenleving is gemaakt. In deze wereld krijg je waar je om vraagt; je moet het alleen op de juiste manier vragen. Dus eis je recht op om te vragen om dat wat in jouw ogen goed is.

Waar het in dit boek dan ook werkelijk om draait, is dat je onderhandelen leert accepteren en op een psychologisch bewuste manier leert krijgen wat je wilt. Je leert bij elke ontmoeting je emoties, instincten en inzichten gebruiken om een beter contact tot stand te brengen met anderen, om ze te beïnvloeden en om meer te bereiken.

Effectief onderhandelen is toegepaste mensenkennis. Het geeft je een psychologische voorsprong op elk terrein van het leven: hoe je iemand beoordeelt, hoe je diens oordeel over jou beïnvloedt en hoe je die kennis gebruikt om te krijgen wat je wilt.

Maar pas op: dit is geen populair-wetenschappelijk psychologieboek. Het is een diepzinnige en weldoordachte (en vooral praktische) visie op een toonaangevende psychologische theorie, gebaseerd op een 24-jarige carrière bij de FBI en tien jaar lang lesgeven en adviseren bij de beste business schools en ondernemingen ter wereld.

En die visie werkt om één simpele reden: ze is ontwikkeld in en voor de echte wereld. Ze zag niet het levenslicht in een klaslokaal of een trainingszaal, maar is gebaseerd op en heeft het stadium van bijna-perfectie bereikt dankzij jarenlange ervaring.

Vergeet niet dat een onderhandelaar bij een gijzeling een unieke rol

speelt: hij moet winnen. Hij kan moeilijk tegen een bankovervaller zeggen, ‘Oké, jij hebt vier mensen gegijzeld. Laten we het verschil delen: ik twee, jij twee, en dan praten we er niet meer over.’

Nee. Een succesvolle onderhandelaar moet alles krijgen waar hij om vraagt zonder daar iets substantieels voor terug te geven, en op een manier die de tegenpartij het gevoel geeft dat de relatie goed is. Zijn werk is emotionele intelligentie op steroïden. Daarvoor krijg je in dit boek de instrumenten aangereikt.

Het boek

Net als een aannemer die een huis bouwt, heb ik dit boek van de grond af opgebouwd: eerst de funderingsplaten, dan de noodzakelijke dragende muren, vervolgens het elegant ogende maar ondoordringbare dak en tot slot de leuke interieurdecoraties.

Elk hoofdstuk bouwt voort op het vorige. Allereerst maak je kennis met de verfijnde technieken van actief luisteren, daarna stap je over op specifieke instrumenten, op zinswendingen en op de ins and outs van de laatste fase, het bieden en tegenbieden. Tot slot leer je hoe je de zeldzame parel ontdekt die je tot een echt succesvolle onderhandelaar maakt: de Zwarte zwaan.

In Hoofdstuk 2 lees je hoe je de aannames vermijdt waardoor nieuwbakken onderhandelaars zich vaak laten verblinden en hoe je ze vervangt door technieken voor actief luisteren als spiegelen, stiltes en de stem van de nacht-dj. Je komt te weten hoe je situaties kunt vertragen en hoe je je gesprekspartner zich veilig genoeg laat voelen om zich bloot te geven; hoe je onderscheid maakt tussen verlangens en behoeften (het absolute minimum voor een deal) en hoe je inzoomt op wat de andere partij te zeggen heeft.

Hoofdstuk 3 gaat dieper in op tactische empathie. Je leert het perspectief van je gesprekspartner (h)erkennen en vertrouwen en begrip kweken door te labelen – door hem zijn perspectief terug te geven. Ook leer je hoe je negatieve dynamieken kunt ontkrachten door ze te benoemen. Tot slot leg ik uit hoe je de klachten die je gesprekspartner over jou heeft kunt pareren door ze hardop uit te spreken in een beschuldigingsaudit.

In Hoofdstuk 4 buig ik me over manieren om je gesprekspartner zich

tijdens een onderhandeling begrepen en positief bevestigd te laten voelen en een onvoorwaardelijke positieve verstandhouding te creëren. Hier leer je waarom je in elk stadium van een onderhandeling moet streven naar ‘Dat klopt’ in plaats van naar ‘Ja’, en hoe je het wereldbeeld van je gesprekspartner identificeert, in je eigen woorden vat en emotioneel bevestigt door samen te vatten en te parafraseren.

Hoofdstuk 5 gaat in op de schaduwzijde van *Getting to Yes*. Je leest waarom het essentieel is om tot ‘Nee’ te komen omdat ‘Nee’ het startpunt is van elke onderhandeling. Ook ontdek je hoe je je ego achter je laat en onderhandelt in de wereld van je gesprekspartner, de enige manier om tot afspraken te komen die de ander echt zal implementeren. Tot slot leer hoe je je gesprekspartner betrokken krijgt door zijn recht om te kiezen te erkennen, en breng ik je een e-mailtechniek bij die ervoor zorgt dat je nooit meer genegeerd wordt.

In Hoofdstuk 6 maak je kennis met de kunst van het ombuigen van de realiteit. Ik bespreek verschillende instrumenten om een onderhandeling zodanig vorm te geven dat je gesprekspartner de beperkingen die jij de discussie oplegt onbewust accepteert. Je leert omgaan met deadlines om urgentie te creëren, je leert het concept eerlijkheid inzetten om je gesprekspartner op een subtiele manier in een bepaalde richting te bewegen, en je leert zijn emoties verankeren zodat het als een verlies voelt als hij jouw aanbod niet accepteert.

Hoofdstuk 7 is gewijd aan dat ongelooflijk effectieve instrument dat ik op Harvard gebruikte: gekalibreerde vragen, vragen die beginnen met vraagwoorden als Hoe, Wat of Welke. Doordat je gesprekspartner er geen Ja of Nee op kan antwoorden, dwingen ze hem zijn mentale energie in te zetten om jouw problemen op te lossen.

In Hoofdstuk 8 laat ik zien hoe je deze gekalibreerde vragen kunt inzetten om te voorkomen dat het fout gaat in de implementatiefase. ‘Ja’, zeg ik altijd, is niets zonder ‘Hoe’. Daarnaast ontdek je het belang van non-verbale communicatie. Je leert Hoe-vragen gebruiken om op een vriendelijke manier Nee te zeggen, hoe je je gesprekspartner zo ver kunt krijgen dat hij tegen zichzelf gaat bieden en hoe je stoorzenders beïnvloedt die niet aan

tafel zitten.

Op een bepaald punt moeten er bij elke onderhandeling spijkers met koppen worden geslagen en komt het aan op ouderwets marchanderen. In Hoofdstuk 9 tref je hier een stapsgewijs proces voor aan, van hoe je je erop voorbereidt tot hoe je een agressieve gesprekspartner de pas kunt afsnijden en in de aanval kunt gaan. Je maakt kennis met het Ackerman-systeem, het meest effectieve proces dat de FBI in huis heeft voor het formuleren en het presenteren van een aanbod.

Tot slot lees je in Hoofdstuk 10 hoe je het zeldzaamste onderhandelingsdier kunt vinden en inzetten: de Zwarte zwaan. Bij elke onderhandeling is er sprake van drie tot vijf stukjes informatie die, als ze worden blootgelegd, alles veranderen. Ze kunnen een onderhandeling een volkomen nieuwe wending geven. De invloed van deze Zwarte zwanen kan zo groot zijn dat ik mijn bedrijf zelfs The Black Swan Group heb genoemd. Ik leer je hoe je de signalen herkent die de weg wijzen naar het verborgen nest van de Zwarte zwaan, en hoe je Zwarte zwanen kunt inzetten om meer vat te krijgen op je gesprekspartner en de mooiste deals te sluiten.

Elk hoofdstuk begint met een waargebeurd verhaal over een gijzelingsonderhandeling, dat ik vervolgens ontleed en waarbij ik uitleg wat er wel en niet werkte. Ik licht de theorie en de instrumenten toe en beschrijf praktijksituaties waarin ik of anderen deze instrumenten hebben gebruikt om met succes te onderhandelen over een salaris, de aankoop van een auto of de oplossing van een lastig privéprobleem.

Ik ben in mijn opzet geslaagd als je de cruciale technieken uit dit boek gaat toepassen om je carrière en je leven te verbeteren. Ik ben ervan overtuigd dat dat gaat lukken. Vergeet vooral niet dat elke onderhandeling valt of staat met de voorbereiding. In de bijlage vind je een waardevol instrument dat ik al mijn studenten en cliënten aanreik en dat ik het onderhandelingsformulier noem: een beknopte samenvatting van bijna al onze tactieken en strategieën, die je kunt aanpassen aan elke deal die je wilt sluiten.

Het belangrijkste vind ik dat je beseft hoe urgent, essentieel en mooi onderhandelen kan zijn. Door de transformerende mogelijkheden van

onderhandelen te omarmen kun je krijgen wat je wilt en anderen in een betere positie manoeuvreren.

Onderhandelen vormt de kern van samenwerken. Het maakt conflicten voor alle partijen potentieel betekenisvol en productief. Het kan je leven veranderen, zoals het ook het mijne heeft veranderd.

Ik heb mezelf altijd als een doorsnee jongen gezien. IJverig en bereid om te leren weliswaar, maar niet speciaal talentvol. En ik heb altijd het gevoel gehad dat het leven fantastische mogelijkheden biedt. In mijn jongere jaren wist ik alleen nog niet hoe ik die mogelijkheden kom benutten.

Maar dankzij de vaardigheden die ik mezelf heb eigengemaakt bleek ik tot bijzondere dingen in staat en zag ik ook de mensen die ik trainde levensveranderende resultaten boeken. Ik weet dat ik met wat ik de afgelopen dertig jaar heb geleerd de loop van mijn leven kan veranderen en anderen kan helpen hetzelfde te doen. Dertig jaar geleden voelde ik al wel dat dat mogelijk was, maar wist ik nog niet hoe.

Inmiddels weet ik dat wel. En ik ga het je laten zien.

2 | **Wees een spiegel**

30 september 1993

Het is een frisse herfstochtend, een uur of halfnegen. Twee gemaskerde bankovervallers stormen de Chase Manhattan Bank op de hoek van Seventh Avenue en Carroll Street in Brooklyn binnen en zetten een alarm in werking. Binnen bevinden zich alleen twee vrouwelijke bankmedewerkers en een mannelijke beveiliger. De bankovervallers slaan de ongewapende zestigjarige bewaker tegen zijn hoofd met een .357 revolver, slepen hem het herentoilet in en sluiten hem op. Een van de medewerksters krijgt dezelfde behandeling.

Dan loopt een van de bankovervallers naar de andere medewerkster, duwt de loop van zijn pistool in haar mond en haalt de trekker over. Klik, zegt de lege kamer.

‘De volgende is echt,’ zegt de bankovervaller. ‘En nu open met die kluis.’

Een bankoverval met gijzelaars. In films zie je het om de haverklap. Maar in New York, de stad met de meeste gijzelingsonderhandelingen in de hele Verenigde Staten, was het bijna twintig jaar geleden dat er zo’n impasse had plaatsgevonden.

En liet dit nu net mijn vuurdoop als gijzelingsonderhandelaar zijn.

Ik was op dat moment ongeveer anderhalf jaar bezig met mijn opleiding als gijzelingsonderhandelaar, maar ik had nog geen kans gehad om mijn nieuwe vaardigheden in praktijk te brengen. 1993 was voor mij al een ongelofelijke achtbaan geweest. Als een van de leden van de Joint Terrorism Task Force van de FBI was ik belast geweest met een onderzoek waarmee bomaanslagen waren gedwarsboomd in de Holland en de Lincoln Tunnel, bij de Verenigde Naties en op 26 Federal Plaza, het kantoor van de FBI in New York City. We hadden de boel ontmanteld op het moment dat terroristen de bommen aan het maken waren in een safehouse. De beramers van de aanslagen waren lid van een Egyptische cel die banden had met de ‘blinde sjeik’. Hij bleek later het brein achter het complot dat wij aan het licht hadden gebracht.

Een bankoverval klinkt misschien als een onbeduidend voorval in vergelijking met dit terroristische complot dat we in de kiem hadden

gesmoord, maar ik was inmiddels tot het besef gekomen dat onderhandelen mijn levenspassie zou worden. Ik stond te popelen om mijn nieuwe vaardigheden te testen. En bovendien bleek deze situatie verre van onbeduidend.

Toen we de melding kregen, haastten mijn collega Charlie Beaudoin en ik ons naar de plaats van handeling, sprongen uit zijn zwarte Crown Victoria en zetten koers naar de commandopost. Voor deze zaak was de hele cavalerie opgetrommeld: de NYPD, de FBI, het SWAT-team. Een overmacht aan spierkracht en hersenen van politie en justitie tegenover de reflexmatige wanhoop van een stelletje bankovervallers die zich, zo leek het, compleet in de nesten hadden gewerkt.

De New Yorkse politie had haar intrek genomen in een andere bank aan de overkant van de straat, achter een muur van blauw-met-witte bestel- en patrouillewagens. Leden van het SWAT-team, die vanaf de daken van de omliggende herenhuizen door het vizier van hun geweren tuurden, hadden hun wapens op de voor- en de achterdeur van de bank gericht.

Aannames verblinden, hypotheses wijzen de weg

Als goede onderhandelaars een situatie in stappen, houden ze altijd rekening met onverwachte gebeurtenissen; ze proberen hun vaardigheden in te zetten om de verrassingen waarvan ze zeker weten dat ze bestaan bloot te leggen.

De ervaring heeft hun geleerd dat ze er het best verschillende hypotheses tegelijk op na kunnen houden – over de situatie, over de eisen van de tegenpartij, over een heel scala aan variabelen. Alert en aanwezig in het hier en nu gebruiken ze alle nieuwe informatie die hun kant op komt om juiste hypotheses te toetsen en van onjuiste exemplaren te onderscheiden.

Bij een onderhandeling is elk nieuw inzicht of nieuw beschikbaar gekomen stukje informatie een stap voorwaarts waarmee de ene hypothese kan worden verworpen ten gunste van een andere. Je kunt dit proces het beste benaderen met de mentaliteit van een ontdekkingsreiziger. In eerste instantie is het je doel om zo veel mogelijk informatie los te krijgen en te observeren. Dat is overigens een van de redenen waarom echt slimme mensen vaak moeite hebben met onderhandelen; ze weten zo veel dat ze

denken dat er voor hen niets meer te ontdekken valt.

Vaak vinden mensen het gemakkelijker om vast te houden aan wat ze geloven. Op basis van wat ze gehoord hebben of op basis van hun eigen vooroordelen vormen ze zich al een mening over anderen voordat ze ze überhaupt hebben ontmoet. Ze negeren zelfs hun eigen percepties ten gunste van eerder getrokken conclusies. Hun vooronderstellingen bevuilen hun perceptuele vensters op de wereld en tonen hun een rigide – en vaak foutieve – versie van de situatie.

Goede onderhandelaars zijn in staat om vraagtekens te plaatsen bij de aannames die anderen uit blind vertrouwen of arrogantie klakkeloos voor waar aannemen. Daardoor blijven ze emotioneel gezien openstaan voor alle mogelijkheden en zijn ze intellectueel gezien wendbaarder in veranderlijke situaties.

Helaas was ik in 1993 nog verre van goed.

Iedereen dacht dat de crisis snel voorbij zou zijn. De bankovervallers konden weinig anders dan zich overgeven – dat dachten wij tenminste. We begonnen de dag zelfs met het bericht dat de overvallers zich wilden overgeven. We wisten niet dat dat een truc van hun leider was om tijd te winnen. Hij beriep zich die dag steeds op de invloed die de andere vier bankovervallers op hem uitoefenden. Ik had nog niet geleerd dat ik alert moest zijn als een gesprekspartner heel veel persoonlijke voornaamwoorden gebruikt – wij/zij of wij/ik. Hoe minder belangrijk zo iemand zichzelf maakt, hoe belangrijker hij waarschijnlijk is (en vice versa). Later zouden we ontdekken dat er maar één andere bankovervaller was, en dat die ongewild bij de overval was betrokken. Eigenlijk waren er drie overvallers, als je de chauffeur van de vluchtauto meetelde, maar die had zich al uit de voeten gemaakt voordat wij het toneel betraden.

De gijzelnemer die de leiding had voerde zijn eigen ‘contra-inlichtingenoperatie’ uit door ons met allerlei verkeerde informatie te voeden. Hij wilde dat wij dachten dat hij een stel handlangers uit verschillende landen bij zich had. Hij wilde ook dat we dachten dat zijn partners veel onvoorspelbaarder en gevaarlijker waren dan hij.

Achteraf gezien was zijn strategie natuurlijk duidelijk: hij wilde ons zo

veel mogelijk in verwarring brengen tot hij een manier had bedacht om weg te komen. Hij hield ons voortdurend voor dat hij niet de leiding had en dat elke beslissing de verantwoordelijkheid van de anderen was. Hij liet merken dat hij bang was – of in ieder geval voorzichtig – als we hem vroegen bepaalde informatie door te spelen. En toch klonk hij steeds uiterst kalm en zelfverzekerd. Het deed mijn collega's en mij eens te meer beseffen dat je niet weet waar je mee te maken hebt totdat je weet waar je mee te maken hebt.

Het telefoontje was rond halfnegen 's ochtends binnengekomen, maar tegen de tijd dat wij onze intrek namen aan de overkant van de straat en contact legden was het inmiddels een uur of halfelf. Toen we ter plaatse kwamen, kregen we te horen dat het een fluitje van een cent zou worden, een operatie volgens het boekje, kort en krachtig. Onze bevelhebbers dachten dat we de boel in tien minuten zouden hebben afgehandeld, omdat de slechteriken zich leken te willen overgeven. Hun veronderstelling zou later een probleem worden; ze hadden de fout gemaakt om hun voorbarige optimisme, gebaseerd op allemaal verkeerde informatie in de beginfase, aan de pers te communiceren.

We arriveerden ter plekke om de overvallers na hun overgave in te rekenen, maar de situatie kantelde bijna onmiddellijk.

Alles wat we *dachten* te weten, bleek in werkelijkheid anders te zijn.

Eén pil voor twee schizofrenen

Ons Negotiation Operation Center (NOC) was gestationeerd in een kantoor in een bank recht tegenover de smalle straat waaraan de vestiging van de Chase-bank lag. We zaten veel te dicht bij de plek van de gijzeling, dus we waren meteen in het nadeel. We bevonden ons minder dan dertig meter van de crisislocatie, terwijl het veel beter is om een wat grotere buffer te hebben. Het is goed om wat afstand te creëren tussen jou en het worst-case scenario dat je aan de andere kant van de deal te wachten kan staan.

Toen mijn partner en ik arriveerden, kreeg ik direct de opdracht om de onderhandelaar van de politie telefonisch te coachen. Hij heette Joe en hij deed het goed, maar in dit soort situaties werkte niemand alleen. We opereerden altijd in teams. De gedachte achter deze tactiek was dat extra

oren extra informatie konden oppikken. In sommige lastige situaties zaten we met maar liefst vijf mensen aan de lijn, die de inkomende informatie analyseerden en degene die het gesprek voerde achter de schermen input en advies gaven. Zo gebeurde het in dit geval ook. Joe nam de honneurs waar aan de telefoon en drie of vier collega's luisterden mee, schoven briefjes naar elkaar door en probeerden wijs te worden uit een verwarrende situatie. Een van ons peilde de stemming van de slechterik die aan de overkant de leiding had genomen, een ander luisterde naar clues of 'weggevers' waarmee we beter konden duiden wie we tegenover ons hadden enzovoort.

Studenten van mij beginnen bij dit idee altijd te steigeren. 'Je hebt toch geen heel team nodig om… iemand af te luisteren?' vragen ze zich af. Het feit dat de FBI tot die conclusie is gekomen, antwoord ik dan, zegt genoeg. Goed luisteren is echt niet zo eenvoudig.

Wij mensen zijn gemakkelijk afgeleid. We doen aan selectief luisteren; we horen alleen wat we willen horen. Onze geest heeft een voorkeur voor consistentie boven waarheid. En dat is nog lang niet het enige probleem. Mensen die onderhandelingen ingaan zijn meestal zo gepreoccupeerd door de argumenten die hun standpunt ondersteunen dat ze niet aandachtig kunnen luisteren. In een van de meest geciteerde onderzoekspapers in de psychologie poneerde George A. Miller overtuigend de stelling dat onze bewuste geest op elk willekeurig moment maar ongeveer zeven stukjes informatie kan verwerken. Met andere woorden, we raken al snel overweldigd.[1]

Voor mensen die onderhandelen als een strijd tussen argumenten zien, geldt dat het de stemmen in hun eigen hoofd zijn die hen overweldigen. Als ze niet praten denken ze aan hun argumenten, en als ze praten verwoorden ze hun argumenten. Vaak doen de partijen aan beide kanten van de tafel hetzelfde, dus krijg je wat ik een schizofrene toestand noem: iedereen luistert alleen naar de stem in zijn hoofd (en nog niet eens goed, omdat ze tegelijkertijd nog zeven of acht andere dingen doen). Het lijkt misschien alsof er maar twee mensen bij een gesprek betrokken zijn, maar in werkelijkheid zijn er vier mensen tegelijk aan het praten.

Er bestaat een effectieve manier om de stem in je eigen hoofd en die in

het hoofd van de ander in één keer het zwijgen op te leggen, om twee schizofrenen met één pil te behandelen als het ware. In plaats van je eigen argumenten als uitgangspunt te nemen – in plaats van in de beginfase überhaupt na te denken over wat je gaat zeggen – concentreer je je enkel en alleen op de andere persoon en op wat die te zeggen heeft. In deze modus van actief luisteren – geholpen door de tactieken die je in de volgende hoofdstukken leert – kun je je gesprekspartner ontwapenen. Je geeft hem het gevoel dat hij veilig is. De stem in zijn hoofd begint te verstommen.

Je moet zien te achterhalen wat je gesprekspartners daadwerkelijk nodig hebben (emotioneel, financieel of anderszins) en ze zo ver zien te krijgen dat ze zich veilig genoeg voelen om te praten, te praten en nog meer te praten over wat ze willen. Dit laatste helpt je het eerste te ontdekken. Over eisen valt gemakkelijk te praten; die vertegenwoordigen het verlangen om onze zin te krijgen, en ze houden een illusie van controle in stand die we hebben op het moment dat we aan een onderhandeling beginnen. Behoeften staan voor overleven, het minimum dat nodig is om ons tot actie te doen overgaan. Zij maken ons dus kwetsbaar. Maar eisen noch behoeften vormen ons startpunt; het begint met luisteren, zorgen dat het om de ander draait, zijn emoties valideren en genoeg vertrouwen en veiligheid creëren om een echt gesprek te kunnen opstarten.

Met de gijzelnemer in de bank waren we ver van dat doel verwijderd. Hij bleef aan de telefoon maar van die vreemde rookgordijnen optrekken. Hij wilde zijn naam niet geven, probeerde zijn stem te vervormen, dreigde steeds dat hij Joe op de speaker zou zetten zodat iedereen in de bank hem zou kunnen horen, en vervolgens kondigde hij abrupt aan dat hij Joe ‘in de wacht’ zette en hing hij op. Hij eiste dat wij een bestelwagen voor hem en zijn partners regelden waarmee ze zichzelf en de gijzelaars naar het plaatselijke politiebureau konden rijden om zich aan te geven. Daar waren die zogenaamde overgaveplannen vandaan gekomen – maar dit was natuurlijk een ontsnappingsplan en geen overgaveplan. Deze vent dacht blijkbaar dat hij de bank op de een of andere manier kon verlaten zonder gearresteerd te worden, en nu zijn vluchtautochauffeur zich uit de voeten had gemaakt had hij een voertuig nodig.

Toen het allemaal voorbij was, werden er nog een paar andere zaken duidelijk. Wij waren niet de enigen die waren voorgelogen. Deze overvaller had zijn handlangers blijkbaar niet verteld dat ze die ochtend een bank gingen beroven. Hij bleek een geldkoerier te zijn die voor de bank reed, en zijn partners waren in de veronderstelling dat ze de pinautomaat gingen plunderen. Zij waren helemaal niet van plan geweest om mensen te gijzelen, dus de handlangers van deze kerel bleken in zekere zin ook gijzelaars. Ze waren in een netelige situatie beland die ze niet hadden zien aankomen. Uiteindelijk was het deze 'kink' in de relatie tussen de gijzelnemers die ons een wig tussen hen hielp drijven en een einde hielp maken aan de patstelling.

Lang. Zaam. Aan.

De bankovervaller wilde ons laten geloven dat hij en zijn partners de gijzelaars goed verzorgden, maar in werkelijkheid was de bewaker buiten beeld en was de tweede bankmedewerkster naar de kelder gevlucht om zich daar te verstoppen. Telkens wanneer Joe zei dat hij met de gijzelaars wilde praten, stelde de gijzelnemer dat uit en deed hij alsof er in de bank sprake was van koortsachtige activiteit. Hij deed belachelijk veel moeite om ons duidelijk te maken hoeveel tijd en energie hij en zijn metgezellen aan de goede zorg voor de gijzelaars besteedden. Die zorg voerde hij vaak als reden aan om Joe in de wacht te zetten of het gesprek te beëindigen. Dan zei hij, 'De meisjes moeten naar het toilet', of 'De meisjes willen hun familie bellen', of 'De meisjes willen iets te eten.'

Joe slaagde er goed in om de man aan de praat te houden, maar hij werd enigszins beperkt door de onderhandelingsmethode die de politie destijds hanteerde. Die methode bestond voor de ene helft uit onzin verkopen en voor de andere helft uit een soort verkooptactiek – pogingen om de andere partij op elke mogelijke manier te overreden, te dwingen of te manipuleren. Het probleem was dat we te veel haast hadden. We stuurden te krampachtig op een snelle oplossing aan; we probeerden een probleem op te lossen in plaats van mensen in beweging te krijgen.

Te snel willen gaan is een fout die alle onderhandelaars geneigd zijn te maken. Als we te veel haast hebben, kan onze gesprekspartner het gevoel

krijgen dat hij niet wordt gehoord en dreigen we de verstandhouding en het vertrouwen dat we hebben opgebouwd te ondermijnen. Talloze onderzoeken hebben inmiddels bevestigd dat tijd een van de belangrijkste instrumenten van een onderhandelaar is. Als je het proces vertraagt, breng je er rust in. Want zo lang iemand praat, schiet hij niet.

We kregen een adempauze toen de overvallers om eten begonnen te vragen. Joe overlegde een tijdje met hen over wat ze wilden hebben en hoe we dat bij ze zouden krijgen. Het werd een onderhandeling op zich. We hadden het allemaal geregeld, er stond een soort robot klaar om het eten naar binnen te brengen, want daar voelde die vent zich veilig bij, maar toen sloeg hij ineens om en zei dat het niet meer hoefde. Hij beweerde dat ze binnen eten hadden gevonden. Het trok voortdurend stenen muren en rookgordijnen op. Telkens wanneer wij het gevoel hadden dat we een beetje vooruitgang boekten sloeg hij als een blad aan een boom om, hing hij op of veranderde hij van gedachten.

Intussen benutten onze onderhandelaars de tijd om de nummerborden na te trekken van de tientallen voertuigen die in de omgeving op straat waren aangetroffen. Van alle auto’s wisten ze de eigenaren te spreken, behalve van een auto die op naam stond van ene Chris Watts. Dat was op dat moment ons enige aanknopingspunt. Terwijl het eindeloze heen en weer gepraat aan de telefoon doorging stuurden we een groep rechercheurs naar het adres dat bij de nummerplaat van Chris Watt hoorde. Daar troffen ze iemand die Chris Watts kende en die bereid was om naar de plaats van het incident te komen om hem eventueel te identificeren.

Omdat we nog steeds geen zicht hadden op wat er binnen gaande was, moest onze ooggetuige in feite een ‘oorgetuige’ zijn. Hij was inderdaad in staat om Chris Watts aan de hand van zijn stem te identificeren.

We wisten nu meer van onze tegenstander dan hij besefte, en dat bracht ons tijdelijk in het voordeel. We pasten alle puzzelstukjes in elkaar, maar dat bracht ons niet dichter bij onze einddoelen: met zekerheid vaststellen wie er in het gebouw aanwezig waren, de gezondheid en het welzijn van de gijzelaars garanderen en iedereen veilig naar buiten krijgen – de goeden én de slechteriken.

De stem

Toen de onderhandelingen na vijf uur waren vastgelopen, vroeg de bevelhebber mij om het over te nemen. Joe stapte eruit, ik stapte erin. Dat was in feite de enige geweldloze strategische zet die we tot onze beschikking hadden.

De man van wie we inmiddels wisten dat het Chris Watts was had de gewoonte zijn telefoongesprekken abrupt af te breken. Het was mijn taak om hem aan de praat te houden. Ik schakelde over op mijn nacht-dj-stem: diep, zacht, traag en geruststellend. Ik had de opdracht gekregen om Watts zo snel mogelijk met zijn identiteit te confronteren. Daarnaast nam ik zonder waarschuwing de telefoon van Joe over, in strijd met het standaard protocol. Het was een slimme zet van de bevelhebber van de NYPD om de boel weer vlot te trekken, maar het had net zo goed averechts kunnen werken. Mijn geruststellende stem moest de confrontatie verzachten.

Toen Chris Watts mijn stem aan de andere kant van de lijn hoorde, kapte hij me direct af. Hij zei, ‘Hé, wat is er met Joe gebeurd?’

‘Joe is weg,’ zei ik. ‘Ik ben Chris. Vanaf nu praat je met mij.’

Ik formuleerde mijn boodschap niet als een vraag. Ik poneerde haar als een stelling door mijn stem aan het einde van de zin te laten dalen. De stem van de nacht-dj is het best te omschrijven als de stem van de kalmte en de rede.

Als wij mensen tot een onderhandelingsstrategie willen komen, zijn we geneigd om al onze energie te richten op *wat* we moeten zeggen of doen. Maar *hoe* we zijn (de manier waarop we ons gedragen en boodschappen overbrengen) is zowel de gemakkelijkst in scène te zetten als de meest directe manier om de ander beïnvloeden. Onze hersenen verwerken niet alleen de woorden en handelingen van anderen, maar ook hun gevoelens en intenties, de sociale betekenis van hun gedrag en hun emoties. Op een veelal onbewust niveau begrijpen we wat er van binnen bij de ander gebeurt. Niet via onze gedachten, maar doordat we vrij letterlijk meekrijgen wat de ander voelt.

Dit is te vergelijken met een soort onvrijwillige neurologische telepathie; ieder mens maakt op elk willekeurig moment aan de buitenwereld duidelijk

of hij op het punt staat van spelen of vechten, lachen of huilen.

Als we warmte en acceptatie uitstralen, lijken gesprekken vanzelf te gaan. Stappen we een kamer binnen met een air van jovialiteit en enthousiasme, dan trekken we mensen aan. Glimlach maar eens naar iemand op straat, en je zult zien dat hij in een reflex terug glimlacht. Bewustzijn van die reflex en vermogen om erop in te spelen zijn cruciaal voor het succes van zo ongeveer elke onderhandelingsvaardigheid die er te leren valt.

Dit is ook de reden waarom je stem bij verbale communicatie altijd je meest effectieve instrument is. Je kunt je stem gebruiken om doelbewust iemands brein binnen te dringen en een emotionele schakelaar om te zetten. Van wantrouwen naar vertrouwen. Van nervositeit naar kalmte. Als je je boodschap op de juiste manier brengt, is zo’n schakelaar van het ene op het andere moment om.

Onderhandelaars hebben drie verschillende stemmen tot hun beschikking: de stem van de nacht-dj, de positieve/speelse stem en de directe of assertieve stem. De assertieve stem kun je voorlopig even vergeten; op een paar heel zeldzame gevallen na gooi je daarmee je eigen glazen in. Je laat ermee merken dat je je gesprekspartner wilt domineren, en die zal zich daar op een agressieve of passief-agressieve manier tegen verzetten.

Het meest zul je de positieve/speelse stem gebruiken. Dit is de stem van een vriendelijke, goedaardige persoon. Je houding is luchtig en bemoedigend. Het geheim ervan is dat je ontspant en glimlacht terwijl je praat. Een glimlach, zelfs tijdens een telefoongesprek, heeft een bepaalde invloed op de toon die door de andere persoon wordt opgepikt.

Het effect van de toon van iemands stem is niet cultuurgebonden en gaat nooit verloren bij vertaling. Toen een van onze instructeurs van The Black Swan Group met zijn vriendin op vakantie was in Turkije, voelde hij zich nogal in verwarring gebracht – om niet te zeggen opgelaten – dat zijn partner er met afdingen op de kruidenmarkten in de achterafstraatjes van Istanboel herhaaldelijk betere deals uit wist te slepen dan hij. Voor marktkooplui in het Midden-Oosten is onderhandelen een kunstvorm. Hun emotionele intelligentie is vergaand ontwikkeld; ze zetten gastvrijheid en vriendelijkheid in om je voor zich te winnen en wederkerigheid te creëren

die uitmondt in het uitgeven van geld. Maar het werkt beide kanten op, zo ontdekte onze instructeur toen hij zijn vriendin in actie zag. Zij benaderde elke interactie als een spelletje; hoe agressief ze haar zin ook probeerde door te drijven, dankzij haar glimlach en speelse gedrag stemden de kooplui eerder in met een voor haar gunstige uitkomst.

Mensen met een positieve geestestoestand denken sneller en gaan eerder tot samenwerking en probleemoplossing over (in plaats van te gaan vechten en tegengas te geven). Zowel voor de persoon die glimlacht als voor degene voor wie de glimlach is bedoeld geldt: een glimlach op je gezicht, en in je stem, vergroot je mentale veerkracht.

Maar de speelse benadering was niet de juiste benadering bij Chris Watts; bij hem was de nacht-dj op zijn plaats. Deze aanpak werkt als volgt: door je stem te laten dalen, maak je de buitenwereld kenbaar dat je het voor elkaar hebt. Met langzaam en duidelijk praten breng je een duidelijke boodschap over: ik heb het onder controle. Gaat je stem omhoog, dan lok je een reactie uit. Waarom? Omdat je daarmee een bepaalde mate van onzekerheid communiceert. Je laat een opmerking klinken als een vraag. Je geeft de ander de gelegenheid om de leiding te nemen. Daarom probeerde ik bij Chris Watts rustig en zelfverzekerd over te komen.

De stem van de nacht-dj is ook te gebruiken bij contractonderhandelingen, bijvoorbeeld op het moment dat er over een bepaald onderdeel geen discussie mogelijk is. Stel dat ik een clausule zie staan over werk als zzp’er, dan kan ik zeggen, ‘Wij werken niet met zzp’ers.’ Precies zoals het is, duidelijk, simpel en vriendelijk. Ik kom niet met een alternatief, omdat ik daarmee verdere discussie uitlok. Ik kondig enkel en alleen iets aan.

Zo speelde ik het in dit geval ook. Ik zei, ‘Joe is weg. Ik ben Chris. Vanaf nu praat je met mij.’

En daarmee was de zaak beklonken.

Je mag best heel direct en to-the-point zijn, zo lang je maar veiligheid creëert met een toon die duidelijk maakt: ik ben oké, jij bent oké, we komen hier samen uit.

Het tij was aan het keren. Chris Watts was van slag, maar hij had nog een

paar troeven achter de hand. Een van de overvallers ging naar de kelder om een van de bankmedewerksters te halen. Zij was op een gegeven moment in de krochten van de bank verdwenen, maar Chris Watts en zijn handlanger waren haar niet achternagegaan omdat ze wisten dat ze nergens heen kon. Nu sleurde een van de overvallers haar weer naar boven en duwde haar de telefoon in handen.

Ze zei, ‘Ik ben ongedeerd.’ Dat was alles.

‘Met wie spreek ik?’ vroeg ik.

‘Ik ben ongedeerd,’ herhaalde ze.

Om haar aan de praat houden vroeg ik naar haar naam. Maar van het ene op het andere moment was ze verdwenen.

Dit was een briljante zet van Chris Watts. Door ons met de stem van de vrouw te plagen uitte hij in feite een dreigement, maar dat deed hij op een subtiele en indirecte manier. Zo liet hij ons weten dat hij aan zijn kant de touwtjes in handen had zonder dat hij de situatie direct liet escaleren. Hij had ons een teken van leven gegeven. Daarmee bevestigde hij dat hij inderdaad gijzelaars had die er goed genoeg aan toe waren om aan de telefoon te komen, maar hij kapte het gesprek af voordat we nuttige informatie konden verzamelen.

Hij had weer een deel van de regie naar zich toe weten te trekken.

Spiegelen

Chris Watts kwam opnieuw aan de telefoon en probeerde de indruk te wekken dat er niets was gebeurd. Hij was een beetje van slag, dat was duidelijk, maar hij praatte.

‘We hebben alle auto’s in de straat geïdentificeerd en alle eigenaars gesproken,’ zei ik tegen Watts, ‘op één na. We hebben hier een bestelwagen staan, een blauw met grijze bestelwagen. Van dit specifieke voertuig hebben we de eigenaar niet te pakken weten te krijgen. Weet jij daar iets van?’

‘Die andere auto staat er niet omdat jullie mijn chauffeur hebben weggejaagd…’ flapte Chris Watts eruit.

‘We hebben je chauffeur weggejaagd?’ spiegelde ik.

‘Ja, toen hij de politie zag is-ie ’m gesmeerd.’

‘We weten niets van die vent; is hij degene die de bestelwagen

bestuurde?’ vroeg ik.

Het spiegelen tussen mij en Watts ging door, en hij gaf een aantal dingen toe die zijn positie verzwakten. Hij begon informatie uit te braken, zoals we dat tegenwoordig in mijn bedrijf noemen. Hij vertelde over een medeplichtige waar we tot dan toe geen weet van hadden. Mede dankzij dat gesprek wisten we de chauffeur van de vluchtauto te pakken te krijgen.

Spiegelen, ook wel isopraxie genoemd, is in feite imitatie. Het is een vorm van neurologisch gedrag waarbij mensen (en andere dieren) elkaar kopiëren om elkaar gerust te stellen. We kunnen iemands manier van spreken spiegelen, zijn lichaamstaal, zijn vocabulaire, zijn tempo of zijn toon. Over het algemeen gebeurt het onbewust – we beseffen het zelden als het gebeurt – maar het is een teken dat mensen een relatie proberen op te bouwen, op één lijn zitten en een verstandhouding proberen te creëren die tot vertrouwen leidt.

Spiegelen is een fenomeen en inmiddels ook een techniek gebaseerd op een fundamenteel biologisch principe: we zijn bang voor alles wat anders is en voelen ons aangetrokken tot alles wat vertrouwd is. Het spreekwoord luidt niet voor niets ‘soort zoekt soort’. Als spiegelen bewust wordt gedaan, is het de kunst van het insinueren van gelijkenis. ‘Vertrouw me,’ communiceert een spiegel aan iemands onbewuste. ‘Jij en ik – we lijken op elkaar.’

Wanneer je je eenmaal bewust bent van het bestaan ervan, zie je het overal gebeuren: stelletjes die op straat lopen met hun voetstappen in perfecte synchronie; druk converserende vrienden in het park die beiden tegelijkertijd met hun hoofd knikken of hun benen over elkaar slaan. Deze mensen zijn met elkaar verbonden.

Hoewel spiegelen meestal geassocieerd wordt met vormen van non-verbale communicatie, met name met lichaamstaal, richt een ‘spiegel’ zich bij onderhandelaars puur op de woorden. Niet op de lichaamstaal. Niet op het accent. Niet op de toon of de dictie. Alleen op de woorden en verder niet.

Het werkt bijna lachwekkend simpel: de FBI verstaat onder spiegelen dat je de laatste drie woorden (of de cruciale een tot drie woorden) herhaalt van

wat iemand zojuist heeft gezegd. Van alle vaardigheden die een gijzelingsonderhandelaar van de FBI zich moet eigenmaken, heeft spiegelen het meeste weg van een jedi-gedachtentruc. Het is simpel en toch griezelig effectief.

Door mensen terug te geven wat ze zeggen, activeer je het spiegelinstinct. Je gesprekspartner zal automatisch uitweiden over wat er zojuist is gezegd en het proces van verbinding in stand houden. Psycholoog Richard Wiseman zette een onderzoek op waarin hij met behulp van obers probeerde te achterhalen wat effectiever werkte bij het maken van contact met vreemden: spiegelen of positieve bekrachtiging.

De ene groep obers, die gebruikmaakte van positieve bekrachtiging, overlaadde zijn klanten met complimenten en aanmoedigingen door op elke bestelling te reageren met woorden als ‘geweldig’, ‘geen probleem’ en ‘natuurlijk’. De andere groep obers spiegelde zijn klanten door hun bestellingen simpelweg te herhalen. De resultaten waren opzienbarend: de gemiddelde fooi van de obers die spiegelden lag 70 procent hoger dan de fooi van de obers die positieve bekrachtiging gebruikten.

Ik besloot dat het tijd was om Chris Watts met zijn naam te confronteren – om hem te laten weten dat we hem op de hielen zaten. Ik zei, ‘Er staat daarbuiten een auto, en die staat op naam van Chris Watts.’

‘Oké,’ zei hij. Hij liet niets blijken.

Ik vroeg, ‘Is hij daar? Ben jij dat? Ben jij Chris Watts?’

Het was een domme vraag van mijn kant. Een fout. Een spiegel is alleen effectief als je hem de tijd geeft om zijn werk te doen. Hij heeft een moment van stilte nodig. En ik walste zo maar over dat moment heen. Ik had mijn woorden het liefst weer willen inslikken.

‘Ben jij Chris Watts?’

Wat kon hij daar in hemelsnaam op zeggen? Natuurlijk antwoordde hij, ‘Nee.’

Ik had iets doms gedaan en Chris Watts een opening gegeven om deze confrontatie af te wenden, maar ik had hem ook uit balans gebracht. Tot dat moment had hij gedacht dat hij anoniem was. Welke fantasie er ook door zijn hoofd spookte, hij had een uitweg voor zich gezien, een resetknop. Nu

wist hij beter. Ik herpakte me, vertraagde het tempo een beetje en hield dit keer mijn mond na de spiegel. Ik zei, ‘Nee? En je zei “Oké”.’

Nu had ik hem, dacht ik. Zijn stem klonk een paar octaven hoger. Uiteindelijk begon hij opnieuw informatie uit te braken, en hij raakte zo de kluts kwijt dat hij niet ophield met praten. Plotseling kwam zijn handlanger, van wie we later te weten kwamen dat het Bobby Goodwin was, aan de telefoon.

Tot dan toe hadden we nog geen teken van leven van deze tweede gijzelnemer gekregen. We hadden de hele tijd geweten dat Chris Watts niet alleen handelde, maar we wisten niet hoeveel mensen hij om zich heen had. En nu was daar zijn nietsvermoedende handlanger, die dacht dat hij nog met onze oorspronkelijke onderhandelaar van de politie sprak. Dat wisten we omdat hij me steeds Joe noemde. Daaruit maakten we op dat hij in het begin had meegeluisterd en minder betrokken was geraakt naarmate de impasse langer duurde.

Uit deze communicatiestoornis maakte ik in ieder geval op dat deze kerels niet helemaal op één lijn zaten – maar ik had geen haast om hem te corrigeren.

Dan nog iets: het klonk alsof deze tweede man door een handdoek of een trui sprak – alsof hij op een stuk stof beet zelfs. Hij deed van alles om zijn stem te vervormen, wat betekende dat hij bang was. Hij was nerveus, ontzettend schrikachtig en niet gerust op een goede afloop.

Ik probeerde hem op zijn gemak te stellen – nog steeds met mijn neerwaarts buigende dj-stem. Ik zei, ‘Niemand gaat ergens heen.’ En, ‘Niemand overkomt iets.’

Na ongeveer anderhalve minuut leek de schrikachtigheid te verdwijnen. De gedempte stem ook. Zijn stem kwam veel duidelijker door toen hij zei, ‘Ik vertrouw je, Joe.’

Hoe langer ik deze tweede overvaller aan de telefoon hield, hoe duidelijker het me werd dat hij ergens was waar hij niet wilde zijn. Bobby wilde weg – en natuurlijk het liefst zonder dat hem iets overkwam. Hij zat er al tot over zijn oren in, maar hij wilde er niet nog dieper bij betrokken raken. Hij was die dag niet opgestaan met het plan om een bank te beroven.

Maar pas toen hij mijn rustige stem door de telefoon hoorde begon hij een uitweg te zien. Het op zes na grootste staande leger ter wereld (zo groot is de NYPD op volle sterkte) stond voor de deur van de bank paraat, hun geweren gericht op hem en zijn partner. Het sprak voor zich dat Bobby er wanhopig graag ongeschonden uit wilde stappen.

Ik had geen idee waar in de bank Bobby zich ophield. Tot op de dag van vandaag weet ik niet of het hem was gelukt om bij zijn partner vandaan te lopen, of dat hij tegen me praatte terwijl Chris Watts zich vlak bij hem bevond. Ik weet alleen dat ik zijn volledige aandacht had, en dat hij zocht naar een manier om de impasse te doorbreken – of in ieder geval om zijn aandeel erin te beëindigen.

Later hoorde ik dat Chris Watts tussen de telefoongesprekken door geld in de muren van de bank verstopte. Ook verbrandde hij stapels geld, in aanwezigheid van de twee vrouwelijke gijzelaars. Zo op het eerste gezicht was dit bizar gedrag, maar voor een kerel als Chris Watts zat er een bepaalde logica achter. Hij had bedacht dat hij een dollar of 50.000 zou verbranden; als er dan later 300.000 dollar als verdwenen werd opgegeven zou het niet in de bankmedewerkers opkomen om naar de andere 250.000 te gaan zoeken. Het was een interessante vorm van bedrog – niet zozeer slim, maar wel interessant. Het gaf blijk van een ongebruikelijk oog voor detail. Als hij aan deze gevangenis die hij voor zichzelf had gecreëerd zou weten te ontsnappen, zo had hij bedacht, zou hij zich een tijdje gedeisd houden en op enig moment in de toekomst terugkeren voor het geld dat hij had verstopt – geld dat niet langer in de kasboeken van de bank zou staan.

Wat me wel beviel aan deze tweede vent, Bobby, was dat hij geen spelletjes met me probeerde te spelen. Hij was recht door zee. Dat gaf me de mogelijkheid om net zo recht door zee op hem reageren. Zoals ik terugkreeg wat ik hem gaf, zo kreeg hij terug wat hij mij gaf, dus wat dat betreft zaten we op één lijn. Uit ervaring wist ik dat ik hem nu alleen nog maar aan de praat hoefde te houden; op een gegeven moment zou hij zich gewonnen geven. We zouden een manier vinden om hem die bank uit te krijgen – met of zonder Chris Watts.

Van een teamgenoot kreeg ik een briefje onder mijn neus geschoven:

‘Vraag hem of hij naar buiten wil komen.’

Ik vroeg, ‘Wil jij als eerste naar buiten komen?’

Ik liet een stilte vallen.

‘Ik weet niet hoe ik dat zou moeten doen,’ zei Bobby uiteindelijk.

‘Wat weerhoudt je ervan om het nu op dit moment te doen?’ vroeg ik.

‘Hoe moet ik dat doen?’ vroeg hij opnieuw.

‘Ik weet wat. Ik wacht je bij de voordeur op.’

Dit was een doorbraak voor ons. Maar we moesten Bobby nog wel naar buiten zien te krijgen, en een manier zien te vinden om hem te laten weten dat ik aan de andere kant van de deur op hem stond te wachten. Ik had hem mijn woord gegeven dat ik degene zou zijn aan wie hij zich zou overgeven en dat hem niets zou overkomen. Nu moesten we dat waarmaken. Helaas is het heel vaak deze implementatiefase die de meeste problemen oplevert.

Ons team probeerde een plan in elkaar te zetten om Bobby naar buiten te krijgen. Ik begon kogelwerende kleding aan te trekken. We overzagen de situatie en bedachten dat ik me het best achter een van de grote bestelwagens kon opstellen die we voor de bank hadden geparkeerd. Dat zou me enige dekking geven, voor het geval dat.

Maar toen belandden we in een van die gekmakende situaties waarin de ene partij niet wist wat de andere aan het doen was. De deur van de bank bleek al aan het begin van de gijzeling vanaf de buitenkant gebarricadeerd, een voorzorgsmaatregel om te voorkomen dat de overvallers het gebouw zouden ontvluchten. Dat wisten we ergens natuurlijk wel, maar toen het moment aanbrak dat Bobby zich zou overgeven en de deur uit zou lopen, was het alsof onze hersenen in de slaapstand stonden. Niemand van het SWAT-team had eraan gedacht om iemand van het onderhandelingsteam aan dit essentiële detail te herinneren. Er werd een paar keer langdurig op de deur gebonsd, maar Bobby kon niet naar buiten komen. Ik kreeg het misselijkmakende gevoel dat alle vooruitgang die we met deze kerel hadden geboekt voor niets was geweest.

Daar stonden we dan, koortsachtig bedenkend hoe we dit recht konden zetten. Al snel kwamen er twee SWAT-jongens in beweging. Ze liepen met kogelbestendige schilden en getrokken pistolen in de richting van de

voordeur om de sloten en de barricades te verwijderen. Op dat moment wisten ze nog steeds niet wat ze aan de andere kant tegenover zich hadden, dus het was een enorm spannend moment. Voor hetzelfde geld was er een tiental wapens op deze twee SWAT-leden gericht, maar ze hadden geen andere optie dan langzaam dichterbij komen. Die jongens waren zo standvastig als rotsen. Ze haalden de deur van het slot en trokken zich terug, en wij konden verder met ons plan.

Bobby kwam naar buiten met zijn handen in de lucht. Ik had hem specifieke instructies gegeven voor wat hij moest doen als hij naar buiten kwam, wat hij moest verwachten. Een paar SWAT-jongens arresteerden hem.

Bobby draaide zich om, keek om zich heen en zei, ‘Waar is Chris? Breng me naar Chris.’

Uiteindelijk brachten ze hem naar me toe en konden we hem in onze provisorische commandopost debriefen. Van hem vernamen we voor het eerst dat zich binnen nog maar één andere gijzelnemer bevond. Toen de commandant dat hoorde, ontstak hij natuurlijk in woede. Ik hoorde dit pas achteraf, maar ik begreep waarom hij zich boos en opgelaten voelde door deze laatste wending. Hij had de media steeds voorgehouden dat er binnen een stel criminelen zat – een internationaal samenraapsel van slechteriken, weet je nog? Maar nu het in werkelijkheid een tweemansoperatie bleek te zijn en een van de mannen er tegen zijn wil bij betrokken was geraakt, leek het alsof de commandant de situatie niet onder controle had.

Maar op dat moment hadden wij de reactie van de commandant nog niet meegekregen. We hadden van Bobby net allerlei nieuwe informatie gekregen, waaruit we opmaakten dat we dichter bij het bereiken van onze gewenste uitkomst waren dan we hadden gedacht. Dit was een positieve ontwikkeling, iets om te vieren. Met wat we nu wisten zou het veel gemakkelijker worden om al onderhandelend tot een goede afloop te komen. Maar toch was de commandant boos. Omdat hij het niet kon hebben dat er een spelletje met hem was gespeeld, gaf hij een van de jongens van de Technical Assistance Response Unit (TARU) van de NYPD de opdracht om een camera de bank binnen te smokkelen, of een microfoon… Wat dan

ook.

Nu ik me over Bobby had ontfermd, liet de commandant een andere onderhandelaar mijn plaats aan de telefoon innemen. De nieuwe onderhandelaar speelde het spel net zoals ik het een paar uur daarvoor had gespeeld. Hij zei, ‘Ik ben Dominick. Je praat nu met mij.’

Dominick Misino was een geweldige onderhandelaar, in mijn ogen één van de beste *closers* ter wereld. Die term wordt vaak gebruikt voor de persoon die erbij wordt gehaald om de laatste details erdoor te drukken en de deal te bezegelen. Hij liet zich niet nerveus maken en hij was goed in wat hij deed.

Hij was nuchter. Door de wol geverfd.

Dominick maakte gestaag vorderingen. Maar toen gebeurde er iets verbluffends – iets bijna rampzalig verbluffends. Terwijl Chris Watts met Dominick in gesprek was, hoorde hij dat een of andere elektrische machine zich door de muur achter hem probeerde te boren. Dat was een van de TARU-jongens die een afluisterapparaatje naar binnen probeerde te krijgen – precies op de verkeerde plek, precies op het verkeerde moment. Chris Watts was toch al één bonk zenuwen sinds zijn partner zich zo maar had overgegeven en de afwikkeling van deze belegering aan hem had overgelaten. En nu hij door kreeg dat onze mensen door de muur probeerden te komen, ontplofte hij zo ongeveer.

Chris Watts reageerde als een pitbull die in een hoek werd gedreven. Hij noemde Dominick een leugenaar. Maar Dominick bleef stoïcijns. Hij wist zijn kalmte te bewaren terwijl Chris Watts aan de andere kant van de lijn uit zijn dak ging. Uiteindelijk bracht Dominicks onderkoelde gedrag hem enigszins tot bedaren.

Achteraf gezien was het een domme zet om in dit late stadium te proberen afluisterapparatuur de bank in te krijgen – een actie die voortkwam uit frustratie en paniek. We hadden weliswaar een van de gijzelnemers de bank uit gekregen, maar nu hadden we de controle weer enigszins uit handen gegeven. Het was absoluut geen goed idee geweest om de ene resterende gijzelnemer, misschien wel een ongeleid projectiel, uit zijn evenwicht te brengen.

Terwijl Dominick doorging met zijn pogingen om de plooien glad te strijken, veranderde Chris Watts van tactiek. ‘Stel dat ik een gijzelaar laat gaan?’ zei hij.

Dat voorstel kwam volkomen onverwacht. Het was nog niet eens bij Dominick opgekomen om dat te vragen. Maar Chris Watts bood zo maar een van de bankmedewerksters aan alsof het niets was – en voor hem, in dit late stadium van de impasse, was het waarschijnlijk ook niets. Vanuit zijn perspectief gaf zo’n verzoenend gebaar hem de tijd om een manier te bedenken om weg te komen.

Dominick bleef kalm, maar greep deze kans direct. Hij zei dat hij eerst met de gijzelaar wilde praten om er zeker van te zijn dat alles goed met haar ging. Dus stootte Chris een van de vrouwen aan en liet haar aan de telefoon komen. De vrouw had goed opgelet; ze wist dat er een soort misser was begaan toen Bobby zich had willen overgeven, en ondanks haar angst had ze de tegenwoordigheid van geest om naar de deur te vragen. Ik weet nog dat ik dacht dat ze daar een heleboel lef mee toonde – doodsbang zijn, tegen je wil worden vastgehouden, bepaald niet zachtzinnig behandeld worden en ze toch nog allemaal nog op een rijtje hebben.

‘Weet je zeker dat je de sleutel van de voordeur hebt?’ vroeg ze.

Dominique zei, ‘De voordeur is open.’

En dat was ook zo.

Uiteindelijk kwam een van de vrouwen ongedeerd naar buiten en ongeveer een uur later volgde de andere vrouw, ook ongedeerd.

Nu wilden we proberen de bewaker naar buiten te krijgen, maar uit de verhalen van de bankmedewerksters konden we niet opmaken hoe hij eraantoe was. We wisten niet eens of hij nog leefde. Ze hadden hem die ochtend na de overval niet meer gezien. Misschien had hij wel een hartaanval gekregen en was hij gestorven – dat was gewoon niet te achterhalen.

Maar Chris Watts had nog een laatste troef. Hij zette ons op het verkeerde been door zo maar ineens aan te bieden zelf naar buiten te komen. Misschien dacht hij dat hij ons één laatste keer kon overrompelen. Bij zijn plotselinge verschijning keek hij om zich heen en nam het tafereel in zich

op. Het vreemde was dat hij nog steeds leek te denken dat hij op de een of andere manier aan zijn aanhouding kon ontsnappen. Tot op het moment dat de agenten hem de handboeien aandeden schoten zijn ogen alle kanten op, alsof hij naar een uitweg zocht. De schijnwerpers waren op hem gericht, hij was min of meer omsingeld, maar ergens in zijn koortsachtig plannen beramende achterhoofd dacht hij dat hij nog steeds een kans had.

Het was een lange dag, maar hij ging de boeken in als een succes. Er was niemand gewond geraakt. De slechteriken waren ingerekend. En ik hield aan de ervaring het nederige besef over dat er nog veel te leren viel. Maar tegelijkertijd was ik me bewuster geworden van en geïnspireerd geraakt door de elementaire kracht van emotie en dialoog, en de zich steeds verder ontwikkelende FBI-toolbox met tactieken uit de toegepaste psychologie waarmee praktisch wie dan ook in welke situatie ook beïnvloed en overtuigd kon worden.

In de decennia na mijn inwijding in de wereld van risicovolle onderhandelingen heeft het me keer op keer verbaasd hoe waardevol deze ogenschijnlijk simpele methodes zijn. Het vermogen om in het hoofd – en uiteindelijk onder de huid – van je gesprekspartner te kruipen valt of staat met deze technieken en met de bereidheid om je benadering onderweg aan te passen op het moment dat er nieuwe informatie beschikbaar komt. Als ik deze vaardigheden bij managers en studenten probeer te ontwikkelen, benadruk ik altijd dat succesvol onderhandelen geen kwestie is van gelijk hebben, maar van de juiste mentaliteit bezitten.

Zo confronteer je de ander – en krijg je je zin – zonder een confrontatie

Ik noemde spiegelen eerder een beetje gekscherend een jedi-gedachtentruc. Daarmee bood ik je de kans om het met me oneens te zijn zonder dat het onaangenaam werd.

Om te beseffen hoe nuttig dat kan zijn, hoef je alleen maar aan de gemiddelde werkplek te denken: daar vind je steevast nog iemand in een leidinggevende functie die die positie heeft bereikt door zich agressief, assertief en soms zelfs intimiderend te gedragen, in de ‘ouderwetse’ hiërarchische overtuiging dat de baas altijd gelijk heeft. En laten we onszelf

niet om de tuin leiden: ondanks de verlichte regels ‘nieuwe stijl’ zul je in elke omgeving (werk of anderszins) altijd dwingende mensen van dit type tegengekomen die liever gelijk krijgen dan dat ze samenwerken.

Als je je als een pitbull opstelt tegenover een andere pitbull, levert dat meestal rommelige taferelen en hopen gekwetste gevoelens en wrok op. Gelukkig is er een andere manier om je afwijkende mening kenbaar te maken, zonder al dit gedoe.

Die bestaat uit maar vier simpele stappen:

1 Gebruik de stem van de nacht-dj
2 Begin met ‘Sorry…’
3 Spiegel.
4 Zwijg. Minimaal vier seconden, zodat de spiegel zijn magische uitwerking op je gesprekspartner kan hebben.
5 Herhaal.

Een van mijn studenten ervoer op haar werk hoe effectief dit simpele proces is. Haar impulsieve baas stond bekend om zijn bliksembezoekjes: hij had de zeer irritante gewoonte om plotseling onaangekondigd in je kantoor of bij je werkplek te verschijnen met een ‘urgente’, slecht doordachte opdracht die een hoop onnodig werk met zich meebracht. Bij eerdere pogingen om het daarover te hebben kaatste hij de bal direct terug. Mensen die met suggesties voor verbetering kwamen, wilden zich er in de ogen van deze baas altijd gemakkelijk vanaf maken.

Eén zo’n bliksembezoek had plaats tegen het eind van een lange adviesopdracht, een opdracht waar letterlijk duizenden documenten mee gemoeid waren. De baas, die sceptisch stond tegenover alles wat ‘digitaal’ was, wilde de zekerheid van papieren exemplaren.

Terwijl hij zijn hoofd om de hoek van de deur van mijn studente stak, zei hij, ‘Laten we van al het papierwerk twee kopieën maken.’

‘Sorry, twee kopieën?’ spiegelde ze bij wijze van reactie. Ze gebruikte niet alleen de nacht-dj-stem, maar ze leverde de spiegel bovendien op een nieuwsgierige toon af. Uit de meeste spiegels spreekt de intentie, ‘Wil je dit alsjeblieft voor me verhelderen?’ Telkens wanneer je iemand spiegelt, zal diegene parafraseren wat hij heeft gezegd. Hij zal het nooit op precies

dezelfde manier verwoorden als de eerste keer. Vraag je iemand, ‘Wat bedoel je daarmee?’ dan roep je waarschijnlijk irritatie of een defensieve reactie op. Maar een spiegel verschaft je de helderheid waar je op uit bent, terwijl je er tegelijkertijd respect en betrokkenheid mee uitdrukt.

‘Ja,’ antwoordde haar baas. ‘Een voor ons en een voor de klant.’

‘Sorry, je zegt dus dat de klant om een kopie vraagt en dat wij een kopie nodig hebben voor intern gebruik?’

‘Nu je het zegt, ik zal het nog even bij de klant navragen. Die heeft nog nergens om gevraagd. Maar ik wil sowieso een kopie. Zo werk ik nu eenmaal.’

‘Natuurlijk,’ reageerde ze. ‘Fijn dat je het even navraagt. Waar wil je de kopieën voor intern gebruik opbergen? In het archief is geen ruimte meer.’

‘Dat geeft niet. Berg ze maar op waar je wilt,’ zei hij, enigszins verstoord nu.

‘Waar ik maar wil?’ spiegelde ze weer, op een rustige, betrokken manier. Vooral als de toon of de lichaamstaal van een ander niet met zijn woorden strookt, kan een goede spiegel heel nuttig zijn.

In dit geval bracht het haar baas ertoe om een fijne, lange stilte te laten vallen – iets wat hij niet vaak deed. Mijn studente bleef ook zwijgen. ‘Je kunt het eigenlijk wel in mijn kantoor leggen,’ zei hij, met meer zelfbeheersing dan hij tijdens de rest van het gesprek had getoond. ‘Ik laat de nieuwe secretaresse het wel voor me uitprinten als het project is afgerond. Maak voorlopig alleen maar twee digitale back-ups.’

Een dag later kreeg ze van haar baas een simpel mailtje: ‘De twee digitale back-ups zijn voldoende.’

Daarop stuurde deze studente mij een extatische e-mail: ‘Ik wist niet wat ik meemaakte! Ik ben dol op spiegels! Een week werk afgewend!’

Spiegelen voelt heel ongemakkelijk als je het voor de eerste keer probeert. Dat is het enige lastige eraan; de techniek vergt wat oefening. Maar wanneer je het eenmaal onder de knie hebt, wordt het de gespreksvariant van een Zwitsers zakmes; je kunt het zo ongeveer in elke beroepsmatige en sociale situatie gebruiken.

Belangrijke lessen

Onderhandelen is primair een kwestie van met elkaar in gesprek gaan en een goede verstandhouding opbouwen. Het is een manier om snel relaties te smeden en mensen samen aan het praten en aan het nadenken te krijgen. Een van de grootste onderhandelaars aller tijden is dan ook – en dat zal je misschien verrassen – Oprah Winfrey.

In haar dagelijkse televisieshow liet ze vaak meesterlijke staaltjes van onderhandelen zien: op een podium tegenover iemand die ze nog nooit had ontmoet, ten overstaan van een volle studio met honderden mensen terwijl er nog eens miljoenen mensen vanuit huis meekeken, had zij de taak om haar gesprekspartner, soms tegen zijn eigen belang in, zo ver te krijgen dat die door bleef praten en de wereld uiteindelijk diepe, duistere geheimen toevertrouwde die hij zijn hele leven angstvallig voor zich had gehouden.

Als je dit hoofdstuk hebt gelezen, moet je zo'n tweegesprek eens goed bekijken. Plotseling valt je dan een geraffineerde reeks effectieve vaardigheden op: een doelbewuste glimlach om de spanning weg te nemen, de inzet van subtiele verbale en non-verbale manieren om empathie (en daarmee veiligheid) uit te drukken, een bepaalde neerwaartse stembuiging, herhaaldelijk gebruik van specifieke soorten vragen en vermijding van andere – een heel scala aan voorheen onzichtbare technieken die van onschatbare waarde voor je zullen zijn als je ze eenmaal onder de knie hebt.

Hier volgen de belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk:

- Een goede onderhandelaar is op verrassingen voorbereid; een zeer goede onderhandelaar zet zijn vaardigheden in om de verrassingen bloot te leggen waarvan hij zeker weet dat hij ze zal aantreffen.
- Hecht niet te veel aan aannames; zie ze als hypotheses en gebruik de onderhandeling om ze aan een strenge toets te onderwerpen.
- Mensen die onderhandelen als een strijd tussen argumenten zien, raken overweldigd door de stemmen in hun hoofd. Onderhandelen is geen strijd; het is een ontdekkingsproces. Het doel is om zo veel mogelijk informatie los te krijgen.
- Richt je puur en alleen op de andere persoon en op wat die te zeggen heeft. Zo leg je de stemmen in je hoofd het zwijgen op.
- Lang. Zaam. Aan. Te snel gaan is een fout waartoe alle onderhandelaars geneigd zijn. Als je te gehaast bent, kunnen mensen het gevoel krijgen dat ze niet worden gehoord. Daarmee loop je het risico de verstandhouding en het vertrouwen dat je hebt opgebouwd te ondermijnen.
- Zorg voor een glimlach op je gezicht. Als mensen in een positieve geestestoestand zijn, denken ze sneller en is de kans groter dat ze samenwerken en problemen oplossen (in

plaats van te vechten en zich te verzetten). Positiviteit leidt tot mentale flexibiliteit, zowel bij jezelf als bij je gesprekspartner.

Onderhandelaars hebben drie verschillende stemmen tot hun beschikking:

1. De stem van de nacht-dj: gebruik deze selectief om een punt te maken. Laat je stem aan het eind van je zinnen dalen en spreek rustig en langzaam. Doe je dit goed, dan creëer je een aura van autoriteit en betrouwbaarheid zonder dat je gesprekspartner in de verdediging schiet.
2. De positieve/speelse stem: dit moet je standaard stem zijn. Het is de stem van een vriendelijke persoon die makkelijk in de omgang is. Je houding is luchtig en bemoedigend. Het geheim is dat je ontspant en glimlacht terwijl je praat.
3. De directe of assertieve stem: wordt zelden gebruikt. Veroorzaakt problemen en creëert weerstand.

    - Spiegels doen wonderen. Herhaal de laatste drie woorden (of de belangrijkste een tot drie woorden) van wat iemand zojuist heeft gezegd. We zijn bang voor dingen die anders zijn en voelen ons aangetrokken tot wat vergelijkbaar is. Spiegelen is de kunst van het insinueren van gelijkenis, wat het gemakkelijker maakt om een band te smeden. Gebruik spiegels om de andere partij te stimuleren empathie voor jou te voelen en een band met je op te bouwen, om mensen aan het praten te houden, om jouw partij de tijd te geven zich te herpakken en om je gesprekspartner te stimuleren zijn strategie te onthullen.

3 | Niet meevoelen maar labelen

HET WAS 1998 en ik stond in een smal gangetje bij een appartement op de 26ste verdieping van een flatgebouw in Harlem. Ik had de leiding over het New York City FBI Crisis Negotiation Team, en ik was die dag de hoofdonderhandelaar.

De onderzoekseenheid had gemeld dat zich binnen minstens drie zwaarbewapende voortvluchtigen hadden verschanst. Een paar dagen daarvoor hadden ze automatische wapens gebruikt tijdens een schietpartij met een rivaliserende bende, dus het SWAT-team van de FBI New York City had zich achter mij in stelling gebracht en onze sluipschutters lagen op naburige daken met hun geweren op de ramen van het appartement gericht.

In gespannen situaties als deze luidt het traditionele onderhandelingsadvies: zet je pokerface op en word vooral niet emotioneel. Tot voor kort gingen de meeste academici en onderzoekers volledig voorbij aan de rol van emoties bij onderhandelingen. In hun ogen waren emoties obstakels die een goede uitkomst in de weg stonden. ‘Scheid de mensen van het probleem’ luidde het algemene advies.

Maar sta daar eens wat langer bij stil: hoe kun je de mensen van het probleem scheiden als hun emoties het probleem zijn? Dit geldt vooral bij bange mensen met vuurwapens. Emoties zijn een van de belangrijkste redenen waarom communicatie ontspoort. Als mensen geëmotioneerd raken, kun je rationeel denken wel vergeten.

Daarom proberen goede onderhandelaars emoties te identificeren en te beïnvloeden in plaats van ze te ontkennen of te negeren. Ze kunnen emoties precies benoemen, die van anderen en vooral ook die van henzelf. En wanneer ze dat doen, praten ze erover zonder zich erdoor te laten meeslepen. Voor hen zijn emoties een instrument.

Emoties zijn geen obstakels, het zijn middelen.

De relatie tussen een emotioneel intelligente onderhandelaar en zijn gesprekspartner is in feite therapeutisch; zij heeft veel weg van de relatie tussen een psychotherapeut en een patiënt. De psychotherapeut peurt en port om de problemen van zijn patiënten te doorgronden en geeft de reacties van de patiënt terug om hem aan te sporen dieper te gaan en zijn gedrag te

veranderen. Goede onderhandelaars doen dat ook.

Om dit niveau van emotionele intelligentie te bereiken moet je je zintuigen openstellen, minder praten en meer luisteren. Je kunt bijna alles te weten komen wat je moet weten– en een heleboel meer dan je gesprekspartner lief is – door simpelweg te observeren en te luisteren, door je ogen en je oren de kost te geven en je mond dicht te houden.

Houd de sofa van de therapeut in je achterhoofd als je de volgende gedeeltes leest. Je zult zien dat een geruststellende stem, gericht luisteren en rustig herhalen van de woorden van je ‘patiënt’ je een stuk verder brengen dan een kil, rationeel meningsverschil.

Het klinkt misschien een beetje zweverig, maar als je de emoties van anderen weet op te pikken, kun je ze in je voordeel aanwenden. Hoe meer je over iemand weet, hoe meer macht je hebt.

Tactische empathie

We zaten die dag in Harlem met één groot probleem: we hadden geen telefoonnummer om het appartement te bereiken. Zes uur achter elkaar, af en toe afgelost door twee FBI-agenten die in de leer waren als crisisonderhandelaar, sprak ik door de deur van het appartement.

Ik gebruikte mijn nacht-dj-stem.

Ik gaf geen bevelen met mijn dj-stem, en ik vroeg ook nog niet wat de voortvluchtigen wilden. In plaats daarvan probeerde ik mezelf in hun positie te verplaatsen.

‘Het lijkt erop dat jullie niet naar buiten willen komen,’ herhaalde ik steeds. ‘Het lijkt erop dat jullie bang zijn dat als jullie de deur opendoen, wij al schietend zullen binnenvallen. Het lijkt erop dat jullie niet terug naar de gevangenis willen.’

Zes uur lang kregen we geen reactie. De FBI-coaches waren erg onder de indruk van mijn dj-stem. Maar werkte die wel?

En toen, toen we er bijna van overtuigd waren dat er niemand binnen was, meldde een sluipschutter op een van de nabijgelegen gebouwen dat hij een gordijn in het appartement zag bewegen.

De deur van het appartement ging langzaam open. Er kwam een vrouw naar buiten met haar handen voor zich uitgestoken.

Ik bleef praten. Alle drie de voortvluchtigen kwamen naar buiten. Geen van hen zei een woord.

Toen we ze in de boeien hadden geslagen, stelde ik ze de vraag die me het meest bezighield: waarom waren ze naar buiten gekomen na zes uur radiostilte? Waarom hadden ze het uiteindelijk opgegeven?

Alle drie gaven ze hetzelfde antwoord.

‘We wilden niet gepakt of neergeschoten worden, maar jij hebt ons gerustgesteld,’ zeiden ze. ‘Op een gegeven moment waren we ervan overtuigd dat je niet weg zou gaan, dus toen zijn we maar naar buiten gekomen.’

Bij een onderhandeling is niets frustrerender of ondermijnender dan het gevoel dat je tegen iemand praat die niet luistert. Stommetje spelen is een valide onderhandelingstechniek en ‘Ik begrijp het niet’ is een legitieme reactie. Maar door het standpunt van de ander te negeren draag je alleen maar bij aan diens frustratie en wordt de kans minder groot dat hij doet wat jij wilt.

Het tegenovergestelde hiervan is tactische empathie.

In mijn onderhandelingscursus vertel ik mijn studenten dat empathie het vermogen is ‘om het perspectief van een gesprekspartner te erkennen en die erkenning in woorden te vatten.’ Dat is een geleerde manier om te zeggen dat empathie een kwestie is van aandacht besteden aan de ander, vragen wat hij voelt en je inspannen om zijn wereld te begrijpen.

Let op: ik zei niets over het eens zijn met de waarden en overtuigingen van de ander, of over iemand knuffelen. Dat is sympathie. Wat ik bedoel, is dat je de situatie vanuit het perspectief van een ander probeert te begrijpen.

Tactische empathie gaat een stap verder.

Tactische empathie is begrijpen wat de ander op dat moment voelt en denkt en ook horen wat er achter die gevoelens zit, zodat je je invloed op alle volgende momenten kunt vergroten. Je richt je aandacht zowel op de emotionele obstakels als op de potentiële wegen om een overeenkomst te sluiten.

Het is emotionele intelligentie op steroïden.

Toen ik nog agent was in Kansas City, zag ik weleens hoe sommige

doorgewinterde agenten boze, gewelddadige mensen met woorden van geweld wisten te weerhouden of hen zo ver wisten te krijgen dat ze hun messen en vuurwapens neerlegden.

Als ik vroeg hoe ze dat deden, kreeg ik zelden meer dan een schouderophalen als antwoord. Ze konden hun aanpak niet onder woorden brengen. Nu weet ik dat ze tactische empathie gebruikten. Ze waren in staat om te denken vanuit het perspectief van de persoon met wie ze in gesprek waren en konden de drijfveren van de ander heel snel inschatten.

Mensen die de verbale strijd aangaan, zullen hun gesprekspartner niet snel van iets overtuigen. Ze zijn puur gericht op hun eigen doelstellingen en perspectief en niet geïnteresseerd in die van de ander. Maar de beste agenten steken hun voelsprieten uit. Ze weten: als ze empathie tonen, kunnen ze hun gesprekspartners beïnvloeden door de manier waarop ze ze benaderen en tegen ze praten.

Dit is de reden waarom een gevangene vaak weerstand zal bieden als een gevangenbewaarder hem benadert met de verwachting dat hij dat zal doen. Maar straalt de bewaarder kalmte uit, dan is de kans veel groter dat de gevangene vreedzaam reageert. Het lijkt tovenarij, maar dat is het niet. Als de bewaarder zich op de gevangene afstemt, kan hij worden wie hij moet worden om de situatie in goede banen te leiden.

Empathie is een klassieke ‘softe’ communicatievaardigheid, maar het heeft een fysieke basis. Als we iemands gezicht, gebaren en stem nauwlettend observeren, beginnen onze hersenen zich op de ander af te stemmen. Dankzij dit proces, dat neurale resonantie heet, komen we beter te weten wat de ander denkt en voelt.

Tijdens een experiment met fMRI-hersenscans ontdekten onderzoekers van Princeton University dat neurale resonantie verdwijnt wanneer mensen slecht communiceren.[1] De onderzoekers konden inschatten hoe goed mensen communiceerden door te observeren in hoeverre hun hersenen op elkaar waren afgestemd. Ook ontdekten ze dat mensen die veel aandacht aan hun gesprekspartner besteedden – goede luisteraars – konden voorspellen wat de ander zou gaan zeggen voordat die zijn mond opendeed.

Als je je vaardigheden op het gebied van neurale resonantie wilt

verbeteren, kun je de volgende oefening doen. Richt je aandacht op iemand in je buurt die aan het praten is, of kijk naar iemand die op tv wordt geïnterviewd. Beeld je in dat jij die persoon bent. Visualiseer jezelf in de situatie die hij of zij beschrijft en vul die situatie zo gedetailleerd mogelijk in, alsof je je er echt in bevindt.

Maar wees gewaarschuwd: veel klassieke onderhandelaars zullen je benadering soft en zwak vinden.

Vraag dat maar aan de voormalige Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken Hillary Clinton.

Een paar jaar geleden, tijdens een speech op Georgetown University, pleitte Clinton ervoor om ‘respect te tonen, zelfs voor je vijanden. Probeer je in te leven in hun perspectief en standpunt en er, voor zo ver psychologisch mogelijk, empathie voor op te brengen.’

Je kunt wel raden wat er daarna gebeurde. Een horde zogenaamde deskundigen en politici sprong direct boven op haar. Ze noemden haar opmerking onbenullig en naïef, en zelfs een teken dat ze de Moslimbroederschap had omarmd. Sommigen zeiden dat ze haar kansen op het presidentschap had vergooid.

Maar eigenlijk had ze gelijk, ondanks alle commotie.

Of het nu in de politiek is of elders, empathie is geen kwestie van aardig zijn of het eens zijn met de andere partij. Het is een kwestie van de ander begrijpen. Empathie helpt ons begrip opbrengen voor de positie waarin de vijand zich bevindt. Het laat ons zien waarom zijn gedrag (in zijn ogen) logisch is en wat hem op andere gedachten zou kunnen brengen.

Onderhandelaars gebruiken empathie omdat het werkt. Empathie is de reden waarom de drie voortvluchtige gevangenen na zes uur lang naar mijn nacht-dj-stem te hebben geluisterd naar buiten kwamen. Het is wat Sun Tzu ‘de kunst van het oorlogvoeren’ noemde: de vijand onderwerpen zonder te vechten.

Labeling

We keren nog even terug naar de deur in Harlem. We hadden niet veel om op af te gaan, maar als er drie voortvluchtige gevangenen vast zitten in een appartement op de 26ste verdieping van een gebouw in Harlem, kun je wel

raden dat ze zich om twee dingen zorgen maken: dat ze worden gedood en dat ze naar de gevangenis moeten.

Daarom bleven de twee FBI-agenten en ik zes ononderbroken uren lang in de gang van dat broeierige flatgebouw om beurten praten. We rouleerden om te voorkomen dat we over onze woorden gingen struikelen en andere fouten gingen maken als gevolg van vermoeidheid. En we bleven steevast bij dezelfde boodschap; alle drie zeiden we hetzelfde.

Dit was wat we letterlijk zeiden: ‘Het lijkt erop dat jullie niet naar buiten willen komen. Het lijkt erop dat jullie bang zijn dat als jullie de deur opendoen, wij al schietend binnen zullen vallen. Het lijkt erop dat jullie niet terug naar de gevangenis willen.’

We zetten onze tactische empathie in door de voorspelbare emoties van de situatie te onderkennen en onder woorden te brengen. We verplaatsten ons niet alleen in de positie van de voortvluchtigen. We signaleerden hun gevoelens, vertaalden die in woorden en gaven hun emoties heel rustig en respectvol aan hen terug.

Tijdens een onderhandeling noem je dit labelen.

Labelen is een manier om iemands emoties te valideren door ze te onderkennen. Als je iemands emoties een naam geeft, laat je zien dat je je identificeert met de manier waarop die persoon zich voelt. Het brengt je dichter bij iemand zonder dat je vragen hoeft te stellen over externe factoren waar je niets van afweet (‘Hoe is het met je familie?’). Je kunt labelen zien als een sluiproute naar intimiteit, een tijdbesparende emotionele hack.

Labelen heeft een speciaal voordeel als je gesprekspartner gespannen is. Negatieve gedachten die voor het voetlicht worden gebracht – ‘Het lijkt erop dat jullie niet terug willen naar de gevangenis’ – worden minder beangstigend.

In een onderzoek waarin gebruik werd gemaakt van hersenscans[2] ontdekte Matthew Lieberman van de University of California in Los Angeles dat als mensen foto’s te zien kregen van gezichten die een sterke emotie uitdrukten, hun hersenen meer activiteit vertoonden in de amygdala, het gebied waar angst zijn oorsprong heeft. Maar als hun werd gevraagd om

de emotie te benoemen, verplaatste de activiteit zich naar de hersengebieden waarin rationeel denken huist. Met andere woorden, door een emotie te benoemen – door rationele woorden te geven aan een angst – ontwricht je de rauwe intensiteit ervan.

Labelen is een eenvoudige, veelzijdige vaardigheid waarmee je een positief aspect van een onderhandeling kunt bekrachtigen of een negatief aspect kunt afzwakken. Maar de vorm en de toepassing ervan zijn aan heel specifieke regels gebonden. Het is niet zo maar wat gekeuvel; het heeft meer weg van een formele kunstvorm als Chinese kalligrafie.

De meeste mensen vinden labelen een van de meest ongemakkelijke onderhandelingsinstrumenten die er zijn. Als mijn studenten het voor het eerst gaan uitproberen verwachten ze bijna altijd dat hun gesprekspartner zal opspringen en zal schreeuwen, 'Waag het niet mij te vertellen hoe ik me voel!'

Ik zal je een geheim verklappen: mensen merken het niet eens.

De eerste fase van labelen is achterhalen hoe de ander er emotioneel aan toe is. Voor die deur in Harlem konden we de voortvluchtigen niet zien, maar meestal beschik je over een schat aan informatie dankzij de woorden, de toon en de lichaamstaal van de ander. Deze drie-eenheid noemen wij 'woorden, muziek en dans'.

Bij het achterhalen van gevoelens is het de kunst goed te letten op veranderingen die zich bij mensen voltrekken als ze op externe gebeurtenissen reageren. Meestal zijn die externe gebeurtenissen jouw woorden.

Als je iemand vraagt, 'Hoe is het met de familie?' en de mondhoeken van de ander gaan omlaag hoewel hij zegt dat het prima gaat, kun je daaruit afleiden dat het helemaal niet zo goed gaat. Wordt iemands stem vlak wanneer er een collega ter sprake komt, dan zou er een probleem tussen de twee kunnen zijn. En als je huisbaas onbewust met zijn voeten gaat schuifelen op het moment dat je de buren ter sprake brengt, is het wel duidelijk dat hij weinig met ze op heeft (in Hoofdstuk 9 gaan we nader in op hoe je deze aanwijzingen signaleert en gebruikt).

Ook het werk van paragnosten is gebaseerd op dit soort minuscule

brokjes informatie. Zij kijken naar de lichaamstaal van hun cliënt en stellen hem een paar onschuldige vragen. Als ze hem een paar minuten later zijn toekomst ‘voorspellen’, geven ze in feite puur terug wat hij wil horen op basis van kleine details die ze hebben opgepikt. Heel wat paragnosten zouden goede onderhandelaars zijn.

Als je een emotie hebt gesignaleerd die je wilt benadrukken, is de volgende stap dat je hem hardop benoemt (labelt). Labels kunnen als constatering of als vraag worden geformuleerd, afhankelijk van of je je zin met een opwaartse of een neerwaartse stembuiging eindigt. Maar los daarvan beginnen labels bijna altijd met ongeveer dezelfde bewoordingen:

Het lijkt erop dat…

Het klinkt alsof…

Het ziet ernaar uit alsof…

Let op dat we zeggen ‘Het klinkt alsof…’ En niet ‘Ik hoor dat…’. Het woord ‘ik’ maakt mensen namelijk extra op hun hoede. Als je ‘ik’ gebruikt, geeft dat aan dat je meer geïnteresseerd bent in jezelf dan in de ander. Je impliceert ermee dat je persoonlijk verantwoordelijk bent voor de woorden die volgen – en voor de aanstoot die de ander eraan zou kunnen nemen.

Maar verwoord je een label als een neutrale constatering, dan moedig je je gesprekspartner aan te reageren. Meestal geeft hij een langer antwoord dan puur ja of nee. En als hij het niet met het label eens is, is dat geen probleem. Je kunt altijd op je woorden terugkomen en zeggen, ‘Ik heb niet gezegd dat het zo was, ik zei alleen dat het zo leek.’

Na een label volgt een stilte. Als je er een label uit hebt gegooid, moet je zwijgen en luisteren. Mensen hebben vaak de neiging om uit te weiden over wat ze gezegd hebben, om de opmerking, ‘Het lijkt alsof dat overhemd je wel bevalt’ te laten volgen door een specifieke vraag als ‘Waar heb je het vandaan?’ Maar de kracht van een label is juist dat het de ander uitnodigt om zich bloot te geven.

Doe me een lol en probeer het meteen eens uit: ga een gesprek aan en plak een label op een van de emoties van je gesprekspartner – het maakt niet uit of je met de postbode praat of met je tienjarige dochter. Houd daarna je mond dicht. Laat het label zijn werk doen.

Neutraliseer het negatieve, versterk het positieve

Labelen is een tactiek en geen strategie, zoals een lepel een goed instrument is om soep mee te roeren, maar geen recept. De manier waarop je labels inzet, is voor een groot deel bepalend voor het succes dat je ermee hebt. Maak je er op de juiste manier gebruik van, dan kun je er als onderhandelaar de innerlijke stemmen van je gesprekspartner mee identificeren en die vervolgens langzaam coöperatiever en vertrouwensvoller maken.

Allereerst een stukje menselijke psychologie. Simpel gesteld kennen de emoties van mensen twee niveaus: boven de oppervlakte bevindt zich het zichtbare gedrag, het deel dat je kunt zien en horen. Daaronder bevindt zich het onderliggende gevoel: datgene waardoor het gedrag wordt ingegeven.

Stel je een grootvader voor die tijdens een familiediner met een lang gezicht aan tafel zit. Het zichtbare gedrag is dat hij chagrijnig is, maar de onderliggende emotie is een verdrietig gevoel van eenzaamheid omdat zijn familie hem negeert.

Wat goede onderhandelaars doen als ze labelen, is die onderliggende emotie aanspreken. Door negatieve emoties te labelen zwak je ze af (of maak je ze zelfs onschadelijk); door positieve emoties te labelen versterk je ze.

We komen zo terug op de chagrijnige grootvader. Maar allereerst wil ik iets zeggen over woede.

Als emotie is woede zelden productief – noch bij jou, noch bij de persoon met wie je onderhandelt. Het ontketent stresshormonen en neurochemische stoffen die afbreuk doen aan je vermogen om situaties goed in te schatten en er goed op te reageren. Bovendien maakt het je blind voor het feit dat je überhaupt boos bent, wat je ten onrechte zelfverzekerder maakt.

Dit wil niet zeggen dat je negatieve gevoelens moet negeren. Dat kan net zo beschadigend zijn. Je moet ervoor zorgen dat ze naar buiten komen. Labelen is een goede tactiek voor het ontzenuwen van confrontaties waarbij boosheid een rol speelt, omdat het ervoor zorgt dat de ander zijn gevoelens onderkent in plaats van ernaar te blijven handelen.

In het begin van mijn carrière als onderhandelaar heb ik geleerd hoe

belangrijk het is om op een onverschrokken maar respectvolle manier rechtstreeks de strijd aan te gaan met een negatieve dynamiek.

Ik moest een situatie rechtzetten die ik zelf had veroorzaakt. Ik had de hoogste FBI-functionaris in Canada kwaad gemaakt door het land binnen te komen zonder eerst hem te waarschuwen (zodat hij het ministerie van Buitenlandse Zaken op de hoogte kon stellen), een procedure die ‘country clearance’ wordt genoemd.

Ik wist dat ik hem moest bellen om hem tot bedaren te brengen en de situatie recht te zetten, anders liep ik het risico te worden uitgezet. Hoge bazen houden graag de touwtjes in handen. Ze willen niet dat hun autoriteit met voeten wordt getreden. En al helemaal niet als ze op een departement zijn gezet dat niet bepaald sexy is.

‘Vergeef me, Vader, want ik heb gezondigd,’ zei ik toen hij de telefoon opnam.

Aan de andere kant volgde een lange stilte.

‘Met wie spreek ik?’ vroeg hij.

‘Vergeef me, Vader, want ik heb gezondigd,’ herhaalde ik. ‘U spreekt met Chris Voss.’

Opnieuw een lange stilte.

‘Weet je baas dat je hier bent?’

Ik zei dat hij dat wist en duimde voor een goede afloop. Op dat moment had de FBI-functionaris volledig in zijn recht gestaan als hij me had bevolen Canada direct te verlaten. Maar door de negatieve dynamiek te benoemen, wist ik dat ik de angel uit de situatie had gehaald. Ik had een kans.

‘Vooruit dan, je hebt country clearance,’ zei hij uiteindelijk. ‘Ik zorg voor het benodigde papierwerk.’

De volgende keer dat je je voor een domme fout moet verontschuldigen, moet je dit ook eens proberen. Wind er geen doekjes om. De snelste en meest efficiënte manier om een werkbare relatie op te bouwen is door het negatieve te onderkennen en af te zwakken. Als ik met de familieleden van een gijzelaar te maken had, zei ik altijd allereerst dat ik wist dat ze bang waren. En als ik een fout maak – wat vaak voorkomt – erken ik altijd de

boosheid van de ander. Ik heb gemerkt dat de zinsnede ‘Luister, ik ben een stommeling’ een verbluffend effectieve manier is om problemen uit de weg te ruimen.

Die aanpak heeft me nog nooit in de steek gelaten.

Terug naar de knorrige opa.

Hij is chagrijnig omdat hij zijn familie nooit ziet en hij zich buitengesloten voelt. Dus laat hij zich op zijn eigen disfunctionele manier gelden om aandacht te krijgen.

Hoe los je dat op?

In plaats van de aandacht te vestigen op zijn chagrijnige gedrag, erken je zijn verdriet zonder er een oordeel over te vellen. Je neemt hem de wind uit de zeilen.

‘We zien elkaar niet zo vaak,’ zou je kunnen zeggen. ‘Het lijkt alsof je het gevoel hebt dat we geen aandacht voor je hebben. Je ziet ons maar één keer per jaar, denk je, dus waarom zou je tijd voor ons maken?’

Zie je hoe je de situatie daarmee erkent en zijn verdriet benoemt? Daarna kun je een korte stilte laten vallen om hem te laten beseffen en waarderen dat je probeert te begrijpen wat hij voelt. Tot slot geef je de situatie een positieve wending door een constructieve oplossing aan te bieden.

‘Voor ons is dit een echt feestje. We willen graag horen wat jij te vertellen hebt. We willen deze tijd met jou goed benutten omdat we het gevoel hebben dat we geen deel uitmaken van je leven.’

Uit onderzoek blijkt dat je het best met negativiteit kunt omgaan door het te signaleren zonder erop te reageren of erover te oordelen. Vervolgens label je doelbewust elk negatief gevoel en vervang je dat door positieve, compassievolle en oplossingsgerichte gedachten.

Een van mijn studenten aan Georgetown University, een jongen die TJ heet en die assistent-boekhouder is geweest bij american-footballclub de Washington Redskins, bracht deze les in praktijk in de periode dat hij onderhandelingslessen bij mij volgde.

De economie zat destijds in het slop, en de seizoenskaarthouders van de Redskins haakten massaal af om kosten te besparen. Tot overmaat van ramp had het team het jaar daarvoor vreselijk slecht gepresteerd en werden de

fans afgeschrikt door problemen van de spelers buiten het veld.

De financieel directeur van de club werd met de dag bezorgder – en chagrijniger. Twee weken voor de start van het seizoen liep hij langs het bureau van TJ en kwakte er een map vol papieren op.

‘Liever gisteren dan vandaag,’ zei hij, en hij liep weg.

In de map zat een lijst met veertig seizoenskaarthouders die hun rekening niet hadden betaald, een USB-stick met een spreadsheet van ieders situatie en een script dat moest worden gevolgd bij het bellen van de kaarthouders.

TJ zag direct dat het script een ramp was. Er stond allereerst in dat zijn collega’s al maanden hadden geprobeerd in contact te komen, en dat het dossier nu naar hogerhand was doorgespeeld en bij hem terecht was gekomen. ‘Ik wil u ervan op de hoogte brengen,’ stond er, ‘dat u vóór 10 september uw openstaande rekeningen moet betalen. Anders ontvangt u geen tickets voor de eerste seizoenswedstrijd tegen de New York Giants.’

Deze stompzinnig agressieve, onpersoonlijke toondove communicatiestijl wordt standaard in de meeste zakelijke situaties gehanteerd. Het was één en al ‘ik, ik, ik’ van de kant van TJ, en er werd geen rekening gehouden met de situatie van de seizoenskaarthouder. Niks empathie. Niks verbinding. Alleen maar: ik wil geld zien.

Misschien overbodig dat ik het zeg, maar het script werkte niet. TJ liet voicemailberichten achter; niemand belde terug.

Nadat hij een paar van mijn lessen had gevolgd, herschreef TJ het script. Het waren geen ingrijpende veranderingen, en hij bood de fans geen kortingen aan. Wat hij wel deed, was subtiele wijzigingen aanbrengen zodat het telefoongesprek om de fans, hun situatie en hun liefde voor het team draaide.

Nu was het team ‘Jullie Washington Redskins’ en had het telefoontje tot doel om de waardevolste fans van het team – de wanbetalers – bij de opening van het seizoen aanwezig te laten zijn. ‘Het positieve effect dat jullie elke zondag weer als thuispubliek op het FedEx Field creëren blijft niet onopgemerkt,’ maakte TJ ervan. Vervolgens zei hij tegen de fans, ‘We begrijpen we dat onze fans hard worden getroffen door deze moeilijke tijden, en we willen graag samen naar een oplossing zoeken.’ Hij vroeg de

kaarthouders om terug te bellen om hun ‘unieke situatie’ te bespreken.

Hoewel de veranderingen die TJ in het script aanbracht op het oog eenvoudig waren, vonden ze diepe emotionele weerklank bij de kaarthouders. Hun schuld aan de club kwam ter sprake, maar er was ook de erkenning dat de club hun veel verschuldigd was. En door de zware economische tijden te benoemen, plus de stress die dat veroorzaakte, nam het nieuwe script de belangrijkste negatieve dynamiek – het feit dat ze niet hadden betaald – weg en veranderde het probleem in iets wat op te lossen was.

Aan de eenvoudige veranderingen lag diepgaand empathisch inzicht van TJ ten grondslag. Dankzij het nieuwe script wist hij met alle kaarthouders vóór de wedstrijd tegen de Giants een betalingsplan op te stellen. En de financieel directeur? Die was bij het volgende bezoek een stuk minder kortaf.

Maak de weg vrij voordat je reclame maakt voor de bestemming

Weet je nog dat ik iets heb verteld over de amygdala, het gedeelte van de hersenen dat angst genereert in reactie op bedreigingen? Nou, hoe sneller we de reactie van de amygdala op echte of ingebeelde bedreigingen kunnen onderbreken, hoe sneller we de weg vrij kunnen maken van obstakels en gevoelens van veiligheid, welbevinden en vertrouwen kunnen oproepen.

Dat doen we door de angsten te labelen. Labels zijn zo effectief omdat ze angsten aan het zonlicht blootstellen, waardoor hun kracht verbleekt. We laten onze gesprekspartner ermee zien dat we hem begrijpen.

Denk nog eens terug aan die gang in Harlem. Ik zei daar niet, ‘Het lijkt erop dat jullie willen dat we jullie laten gaan.’ Daar zouden we het weliswaar allemaal over eens zijn, maar dat zou de echte angst in het appartement niet hebben weggenomen. Ik zou er ook niet mee hebben laten merken dat ik oog had voor de grimmige complexiteit van hun situatie. Daarom richtte ik me rechtstreeks tot hun amygdala en zei, ‘Het lijkt erop dat jullie niet terug willen naar de gevangenis.’

Zodra de negatieve reacties van de amygdala van je gesprekspartner gelabeld en in de openbaarheid gebracht zijn, worden ze milder. Je zult er

versteld van staan hoe plotseling zijn bezorgde taalgebruik in optimisme verandert. Empathie is een effectieve stemmingsverbeteraar.

De weg is niet altijd zo eenvoudig vrij te maken, dus laat je niet ontmoedigen als dit proces langzaam lijkt te gaan. De onderhandelingen in Harlem kostten zes uur. Veel mensen stapelen angst op angst, als beschermlagen tegen de kou, en dan kost het tijd om bij veiligheid te komen.

Die ervaring had ook een van mijn andere studenten, een fundraiser voor de Girl Scouts, de vrouwelijke tak van de padvinderij. Zij benoemde de angsten van haar gesprekspartner bijna per ongeluk.

We hebben het hier niet over iemand die padvinderskoekjes verkocht: mijn studente was een ervaren fundraiser die regelmatig bedragen van 1.000 tot 25.000 dollar bij donoren wist los te krijgen. Door de jaren heen had ze een heel succesvol systeem ontwikkeld om haar ‘cliënten’, meestal rijke vrouwen, over te halen hun chequeboekje tevoorschijn te halen.

Ze nodigde een potentiële donor uit op haar kantoor, serveerde een paar padvinderskoekjes, liet een album zien vol hartverwarmende kiekjes en handgeschreven brieven van projecten die bij het profiel van de vrouw pasten en inde een bedrag op het moment dat de ogen van de donor oplichtten. Het was bijna een fluitje van een cent.

Maar op een dag kreeg ze te maken met ze een onvermurwbare donor. Toen deze vrouw in haar kantoor plaatsnam, begon mijn studente haar om de oren te slaan met de projecten die volgens haar bij de vrouw pasten. Maar die schudde haar hoofd bij elk project dat langskwam.

Mijn studente sloeg met groeiende verbazing de weerbarstige donor gade die geen belangstelling leek te hebben voor een donatie. Maar ze hield haar emoties in bedwang en greep terug naar een les over labelen die ze onlangs van mij had gekregen. ‘Ik bespeur enige aarzeling bij deze projecten,’ zei ze met wat ze hoopte dat een neutrale stem was.

Dat raakte duidelijk een snaar bij de vrouw. Ze riep uit: ‘Ik wil dat mijn gift rechtstreeks ten gunste komt van programma’s voor Girl Scouts en anders niet.’

Dat gaf het gesprek een duidelijke focus. Maar ook toen mijn studente het

ene na het andere project voorstelde dat aan die criteria leek te voldoen, kreeg ze keer op keer een afwijzing.

Omdat mijn studente de frustratie van haar potentiële donor voelde groeien en ze het gesprek op een positieve manier wilde beëindigen om de mogelijkheid van een tweede ontmoeting open te laten, probeerde ze een ander label. ‘Het lijkt erop dat deze gift heel belangrijk voor u is en dat u het juiste project wilt vinden dat Girl Scouts dezelfde kansen en levensveranderende ervaringen verschaft die u destijds zelf hebt gehad.’

Daarop tekende deze ‘lastige’ vrouw een cheque zonder zelfs maar een specifiek project te kiezen. ‘Jij begrijpt me,’ zei ze toen ze opstond om te vertrekken. ‘Ik vertrouw erop dat je het juiste project vindt.’

Angst dat haar geld verkeerd terecht zou komen was de uiterlijke emotie die het eerste label benoemde. Maar het tweede label legde de onderliggende dynamiek bloot; haar aanwezigheid in het kantoor was ingegeven door heel specifieke herinneringen aan de tijd dat ze zelf een Girl Scout was en aan hoe dat haar leven had veranderd.

Het obstakel was hier niet het vinden van de juiste project voor deze vrouw. Ze was geen kieskeurige, moeilijk tevreden te stellen donor. Het echte obstakel was dat ze het gevoel wilde hebben dat ze begrepen werd, dat de persoon die iets met haar geld ging doen wist waarom ze in dat kantoor zat en begrip had voor de herinneringen die ten grondslag lagen aan haar gedrag.

Dit is de reden waarom labels zo effectief zijn en elk gesprek kunnen transformeren. Doordat ze dieper graven dan een ogenschijnlijke berg van moeilijkdoenerij, details en logistieke hobbels leggen labels de primaire emotie bloot die verantwoordelijk is voor bijna al het gedrag van je gesprekspartner. Als die emotie eenmaal is onderkend, lijkt zij al het andere op wonderbaarlijke wijze op te lossen.

Voer een beschuldigingsaudit uit

Elk semester tijdens de eerste les van mijn onderhandelingscursus doe ik met de groep een rollenspel dat ‘zestig seconden of ze sterft’ heet. Ik speel een gijzelnemer, en een van de studenten moet mij binnen een minuut zo ver krijgen dat ik mijn gijzelaar vrijlaat. Het is een oefening om het ijs te

breken, maar het vertelt me ook iets over het niveau van mijn studenten, en het maakt hun duidelijk hoeveel ze nog te leren hebben. (Klein geheimpje: de gijzelaar komt nooit vrij.)

Soms stellen studenten zich direct beschikbaar, maar meestal is het lastig om gijzelnemers te vinden. Dat betekent namelijk dat je naar voren moet komen en de strijd moet aanbinden met de persoon die alle troeven in handen heeft. Als ik om een vrijwilliger vraag, gaan mijn studenten op hun handen zitten en kijken ze een andere kant op. Dat herken je vast wel. Je voelt je rugspieren aanspannen en je denkt, ‘O, neem alsjeblieft iemand anders.’

Dat moet je dus ook niet aan ze vragen. In plaats daarvan zeg ik altijd, ‘Voor het geval jullie het spannend vinden om je vrijwillig aan te melden voor een rollenspel met mij ten overstaan van de rest van de klas: ik kan je van tevoren al zeggen dat het afschuwelijk wordt.’

Nadat het gelach is weggestorven vervolg ik, ‘Maar degenen die zich toch als vrijwilliger opwerpen halen er waarschijnlijk meer uit dan wie ook.’

Uiteindelijk melden zich altijd meer vrijwilligers dan ik nodig heb.

Wat deed ik nu precies? Ik leidde het gesprek in door de angst van mijn publiek te labelen: hoeveel erger dan ‘afschuwelijk’ kan iets zijn? Vervolgens bezweer ik hun angst en wacht ik af. Ik geef ze de tijd om het te laten bezinken, waardoor het onredelijke minder afschrikwekkend lijkt.

We hebben allemaal al duizenden keren intuïtief zoiets gedaan. Kritiek op een vriend begin je met de woorden, ‘Ik wil niet bot overkomen...’ in de hoop dat datgene wat daarna komt minder hard aankomt. Of je zegt, ‘Ik wil geen rotzak lijken…’ in de hoop dat je gesprekspartner je een paar zinnen later zal vertellen dat je zo slecht nog niet bent.

De kleine maar cruciale fout die de meeste mensen hierbij maken is dat ze het negatieve ontkennen.

In feite krijgt het daardoor juist meer geloofwaardigheid.

Advocaten in de rechtszaal benoemen in hun openingsbetoog vaak alles waarvan hun cliënt wordt beschuldigd en alle zwakke plekken in hun zaak. Deze techniek noemen zij ‘de angel eruit halen’.

Dit wil ik voor je omzetten in een proces dat je, als je het systematisch

toepast, kunt gebruiken om je gesprekspartner te ontwapenen, of je nu onderhandelt over de bedtijd van je zoon of over een groot zakencontract.

Allereerst schrijf je elk afschuwelijk ding op dat je gesprekspartner jou voor de voeten zou kunnen werpen. Dit noem ik een beschuldigingsaudit.

Het begrip ‘beschuldigingsaudit’ is voor veel mensen lastig te bevatten. De eerste keer dat ik mijn studenten erover vertel, zeggen ze, ‘O mijn god. Dat kunnen we echt niet.’ Het lijkt een kunstmatige en zelfondermijnende exercitie die de dingen juist erger maakt. Maar dan herinner ik ze eraan dat dat precies is wat ik tijdens de eerste les heb gedaan door hun angst voor het gijzelingsspel van tevoren te benoemen. En ze geven allemaal toe dat ze zich daar niet van bewust waren.

Als voorbeeld gebruik ik een ervaring van een van mijn studenten, Anna, omdat ik heel trots ben op de manier waarop zij mijn lesstof in een miljoen dollar heeft weten om te zetten. Anna vertegenwoordigde een groot bedrijf dat voor de overheid werkte. Het had een omvangrijke deal binnengesleept door een partnerschap aan te gaan met een kleiner bedrijf, dat we ABC Corp. zullen noemen. De CEO daarvan had nauwe banden met de vertegenwoordiger van de klant in kwestie.

Maar zodra het contract was getekend, begonnen de problemen. Omdat de contacten van ABC cruciaal waren geweest bij het binnenhalen van de opdracht, vond dit bedrijf dat het recht had op een deel van de buit, ongeacht of het zijn deel van het contract nakwam.

ABC verrichtte steeds minder werk voor het project, terwijl het volgens het contract voor het werk van negen mensen werd betaald. Het bedrijf van Anna moest veel werkzaamheden van ABC overnemen, waardoor de relatie tussen ABC en het bedrijf van Anna in beschimpende e-mails en verbitterd geklaag uitmondde. Anna’s bedrijf, dat het toch al met een lage winstmarge moest doen, zag zich gedwongen tot harde onderhandelingen om ABC te laten accepteren dat het voor 5,5 mensen werd uitbetaald. Beide partijen hielden er een bittere nasmaak aan over. De beschimpende e-mails hielden op, maar ook al het andere mailverkeer stopte. En geen communicatie is altijd slecht teken.

Een paar maanden na die pijnlijke gesprekken wilde de klant dat het

project drastisch van richting veranderde. Anna's bedrijf dreigde een aanzienlijke som geld te verliezen als het ABC niet zo ver kreeg dat het een nieuwe personeelsreductie accepteerde. Omdat ABC zijn gedeelte van de afspraken niet nakwam, stond het bedrijf van Anna contractueel gezien in zijn recht om ABC helemaal uit het verhaal te schrappen. Maar dat zou de reputatie van Anna's bedrijf bij hun klant hebben geschaad en kon tot juridische stappen van ABC leiden.

Geconfronteerd met dit scenario belegde Anna een bijeenkomst met ABC. Zij en haar partners waren van plan om ABC mee te delen dat hun aandeel werd teruggebracht tot drie mensen. Het was een gevoelige situatie, aangezien ABC met de eerste bezuiniging al niet gelukkig was geweest. Hoewel Anna normaal gesproken een voortvarende en zelfverzekerde onderhandelaar was, had ze wekenlang slapeloze nachten over deze onderhandelingen gehad. Ze moest de andere partij tot concessies dwingen terwijl ze tegelijkertijd de relatie moest verbeteren. Geen gemakkelijke opgave dus.

Anna bereidde zich allereerst op het gesprek voor door met haar onderhandelingspartner Mark om de tafel te gaan zitten en elke beschuldiging op te schrijven die ABC aan hun adres zou kunnen uiten. De relatie liep al langere tijd stroef, dus de lijst werd enorm lang. Maar de belangrijkste beschuldigingen waren niet moeilijk te bedenken:

'Jullie zijn zo'n typische hoofdaannemer die de kleinere partijen eruit probeert te werken.'

'Jullie hebben ons beloofd dat wij al dit werk zouden krijgen en nu komen jullie op je belofte terug.'

'Jullie hadden ons weken geleden al van dit probleem op de hoogte kunnen stellen, zodat we ons erop hadden kunnen voorbereiden.'

Vervolgens speelden Anna en Mark beurtelings de twee partijen in een rollenspel; de één speelde ABC en de ander ontkrachtte de beschuldigingen met anticiperende labels. 'Na afloop van dit gesprek zullen jullie denken dat wij een grote boze hoofdaannemer zijn,' sprak Anna bij wijze van oefening op een langzame en natuurlijke manier uit. 'Het lijkt alsof jullie het gevoel hebben dat dit werk jullie van het begin af aan was beloofd,' zei Mark. Ze

trainden in aanwezigheid van een observator. Ze perfectioneerden hun tempo, bepaalden op welk moment ze welke angst zouden benoemen en planden betekenisvolle pauzes in. Het was theater.

Op de dag van de bijeenkomst trapte Anna af met erkenning voor de belangrijkste grieven van ABC. ‘We beseffen dat we jullie aan boord hebben gebracht met de gemeenschappelijke doelstelling om jullie het voortouw te laten nemen bij dit project,’ zei ze. ‘Jullie hebben misschien het gevoel dat we jullie oneerlijk behandelen en dat we de overeenkomst ingrijpend hebben aangepast. We weten dat jullie vinden dat dit werk jullie was beloofd.’

Na nadrukkelijk geknik van de vertegenwoordigers van ABC begon Anna de situatie te schetsen op een manier die haar gesprekspartners ertoe aanzette om de beide bedrijven als leden van een team te zien. Ze lardeerde haar opmerkingen met open vragen waaruit bleek dat ze luisterde: ‘Wat is in jullie ogen nog meer belangrijk om hieraan toe te voegen?’

Door de angsten van ABC te labelen en om input te vragen wist Anna een belangrijk feit boven tafel te krijgen: ABC ging ervan uit dat dit een winstgevend contract was. Het was in de veronderstelling dat Anna’s bedrijf behoorlijk van de deal profiteerde.

Dit was een ingang voor Mark: hij legde uit dat het project verliesgevend was geworden sinds de klant zijn nieuwe eisen op tafel had gelegd. Dit betekende dat Anna en hij nog maar drie mensen van ABC konden betalen. Angela, een van de vertegenwoordigers van ABC, hapte naar adem.

‘Het klinkt alsof jullie denken dat wij de grote boze hoofdaannemer zijn die de kleine speler eruit probeert te werken,’ zei Anna. Daarmee ontzenuwde ze de beschuldiging voordat die kon worden geuit.

‘Nee, nee dat denken we niet,’ zei Angela. De erkenning die ze zojuist voor haar gevoel had gekregen, conditioneerde haar om een gemeenschappelijke basis te vinden.

Nu de negatieve elementen waren benoemd en de ergste beschuldigingen op tafel lagen, konden Anna en Mark het gesprek op het contract brengen. Let goed op wat ze doen, want het is briljant: ze erkennen de situatie van ABC terwijl ze tegelijkertijd de taak van het bedenken van een oplossing bij

het kleinere bedrijf neerleggen.

‘Het klinkt alsof jullie een duidelijk beeld hebben van hoe dit overheidscontract zou horen te werken,’ zei Anna. Hiermee labelde ze de expertise van Angela.

‘Ja – maar ik weet dat het niet altijd op die manier gaat,’ antwoordde Angela, blij met de erkenning voor haar ervaring.

Vervolgens vroeg Anna aan Angela hoe zij het contract zou wijzigen zodat iedereen er wat aan zou verdienen. Dat dwong Angela om toe te geven dat ze daar geen mogelijkheid voor zag zonder het aantal medewerkers van ABC terug te brengen.

Een paar weken later werd het contract aangepast en werd het aandeel van ABC gereduceerd. Dat leverde het bedrijf van Anna 1 miljoen dollar op, waarmee het contract weer in de zwarte cijfers belandde. Maar het meest verrassend was Angela’s reactie aan het einde van de bijeenkomst. Nadat Anna had erkend dat ze Angela slecht nieuws had gebracht en dat ze begreep hoe boos ze zich moest voelen, zei Angela: ‘Dit is inderdaad geen prettige situatie. Maar we waarderen het dat jullie onderkennen wat er is gebeurd, en we hebben niet het gevoel dat jullie ons doelbewust proberen te benadelen. Jullie zijn niet die grote boze hoofdaannemer.’

Anna’s reactie op hoe dit uitpakte? ‘Allemachtig, dat onderhandelingsgedoe werkt echt!’

Ze heeft gelijk. Het mooie van het direct benoemen van de negatieve aspecten van een situatie is dat het je in een veilige zone van empathie doet belanden. Iedereen heeft een inherent menselijke behoefte om begrepen te worden, om contact te maken met de persoon aan de andere kant van de tafel. Dat verklaart Angela’s eerste instinct om haar angsten te nuanceren en nader te verklaren nadat Anna ze had gelabeld. En die informatie gaf Anna de macht om uit de onderhandeling te halen wat ze voor ogen had.

Zo krijg je een stoel – en een upgrade – op een uitverkochte vlucht

Tot nu toe hebben we elke vaardigheid behandeld als een afzonderlijk instrument: eerst heb je de saxofoon-spiegel leren bespelen, daarna het bas-label en tot slot probeerde je een deuntje te blazen op de Franse hoorn van

de tactische stilte. Maar bij een echte onderhandeling horen die instrumenten allemaal tegelijkertijd in actie te komen. Daarom moet je ook leren dirigeren.

Voor de meeste mensen is dat samenspel van alle instrumenten echt lastig. Het gaat allemaal zo razendsnel. Daarom ga ik nu heel langzaam een liedje spelen, zodat je elk instrument noot voor noot kunt horen. Op die manier wordt duidelijk hoe de vaardigheden die je probeert te ontwikkelen in perfecte harmonie op elkaar inspelen.

Dit is de situatie (het liedje, zo je wilt): mijn student Ryan B. vloog van Baltimore naar Austin om een groot contract voor een IT-adviesopdracht te tekenen. De vertegenwoordiger van de klant was al zes maanden bezig om de ondertekening van het contract voor zich uit te schuiven, totdat het computersysteem uitviel en hij nogal wat uit te leggen had aan zijn CEO. Om zichzelf van alle blaam te zuiveren belde hij Ryan in het bijzijn van zijn baas en vroeg hem op een nogal agressieve manier waarom het zo lang duurde voordat hij het contract kwam tekenen. Als Ryan er op vrijdagochtend niet zou zijn, zei hij, ging de deal niet door.

Ryan kocht een ticket voor donderdagochtend, maar er stak een angstaanjagend onweer op in Baltimore, waardoor de luchthaven vijf uur lang gesloten bleef. Het werd pijnlijk duidelijk dat Ryan zijn aansluiting van Dallas naar Austin niet zou gaan halen. Erger nog, toen hij vlak voor zijn vertrek American Airlines belde, kwam hij erachter dat zijn aansluitende vlucht was omgeboekt naar drie uur ’s middags de volgende dag. Het contract kwam in gevaar.

Toen Ryan uiteindelijk om acht uur ’s avonds Dallas bereikte, rende hij naar de gate waar de laatste American Airlines-vlucht van die dag naar Austin dertig minuten later zou vertrekken. Zijn doel was om die vlucht te nemen of, in het ergste geval, de volgende dag een eerdere vlucht te regelen.

Voor hem in de rij stonden een man en een vrouw agressief te schreeuwen tegen een medewerkster van de luchtvaartmaatschappij. De stewardess typte iets in op haar computer en keek het stel nauwelijks aan. Ze moest zich duidelijk inhouden om niet terug te gaan schreeuwen. Nadat ze vijf

keer had gezegd, ‘Ik kan niets voor u doen,’ gaf het boze stel het uiteindelijk op en vertrok.

Let om te beginnen op hoe Ryan die verhitte conversatie in zijn voordeel aanwendt. Als onderhandelaar is het een buitenkans om direct te kunnen aanhaken op een meningsverschil, omdat je gesprekspartner op dat moment heel graag een empathische verbinding wil maken. Je hoeft alleen maar te glimlachen en je bent al een verbetering.

‘Hoi Wendy, ik ben Ryan. Die twee waren volgens mij behoorlijk van streek.’

Ryan labelt het negatieve en creëert een verstandhouding die gebaseerd is op empathie. Dat stimuleert Wendy om over haar situatie uit te weiden. Vervolgens spiegelt Ryan haar woorden om haar aan te moedigen door te gaan.

‘Dat kun je wel zeggen, ja. Ze hadden hun aansluiting gemist. We hebben nogal wat vertragingen gehad als gevolg van het weer.’

‘Het weer?’

Nadat Wendy heeft verteld dat de vertragingen in het noordoosten hun weerslag hebben op het hele systeem, labelt Ryan opnieuw het negatieve en spiegelt hij opnieuw haar antwoord om haar te stimuleren meer te onthullen.

‘Zo te horen is het een hectische dag.’

‘We hebben inderdaad een heleboel woedende klanten gehad. Ik snap het ook wel, hoewel ik het niet prettig vind als er tegen me geschreeuwd wordt. Een heleboel mensen proberen naar Austin te komen voor de grote wedstrijd.’

‘De grote wedstrijd?’

‘UT speelt tegen Ole Miss Football en elke vlucht naar Austin is stijf uitverkocht.’

‘Stijf uitverkocht?’

Hier maken we even pas op de plaats. Tot nu toe heeft Ryan labels en spiegels gebruikt om een relatie op te bouwen met Wendy. Maar voor haar zal het loze kletspraat lijken, omdat zij nergens om heeft gevraagd. In tegenstelling tot het boze stel erkent Ryan haar situatie. Hij zegt beurtelings

‘Verklaar je nader’ en ‘Ik hoor je’. Met beide nodigt hij haar uit om meer te vertellen.

Nu de empathie is opgebouwd, laat Wendy zich een stukje informatie ontvallen dat Ryan kan gebruiken.

‘Ja, het hele weekend. Maar het is nog maar de vraag hoeveel mensen de vluchten daadwerkelijk zullen nemen. Door het weer worden er waarschijnlijk een heleboel passagiers via andere plaatsen omgeleid.’

Dit is het moment waarop Ryan uiteindelijk met een vraag komt. Maar let op hoe hij zich gedraagt: niet assertief of met kille logica, maar met empathie en labels die haar situatie onderkennen en die hen stilzwijgend in hetzelfde schuitje plaatsen.

‘Nou, het lijkt erop dat je deze pittige dag behoorlijk goed weet door te komen,’ zegt hij. ‘Ik heb zelf ook last gehad van de vertragingen door het weer; mijn aansluitende vlucht is ook al vertrokken. Het lijkt erop dat deze vlucht helemaal vol zit, maar te oordelen naar wat jij zei kan het dus zijn dat mensen deze aansluiting missen doordat ze vertraging hebben opgelopen. Is er een mogelijkheid dat er een stoel vrijkomt?’

Let op het ritme: label, tactische empathie, label. En pas daarna een verzoek.

Wendy zwijgt en begint iets in te typen op haar computer. Ryan, die een mogelijke deal vooral niet wil verstoren, laat een stilte vallen. Na dertig seconden print Wendy een boardingpass uit en overhandigt die aan Ryan. Ze legt erbij uit dat er een paar zitplaatsen bestemd waren voor mensen die te laat zullen arriveren. Ryans succes wordt nog groter; ze geeft hem een stoel in de Economy Plus-klasse.

En dat alles in nog geen twee minuten tijd!

Probeer de volgende keer dat je in een buurtwinkel of op het vliegveld achter een boze klant staat, bewust met labels en spiegels te oefenen op de medewerker die je helpt. Ik garandeer je dat die niet zal schreeuwen, ‘Probeer me niet te dwingen!’ en niet zal ontploffen. Er is zelfs een kans dat je met een klein beetje meer wegloopt dan je had verwacht.

Belangrijke lessen

Als je de instrumenten van tactische empathie in je dagelijkse leven

probeert te integreren, besef dan dat ze in het verlengde liggen van hoe mensen van nature met elkaar omgaan; zie ze niet als kunstmatige trucjes.

Bij elke interactie is het een prettig gevoel als de andere partij luistert en de situatie erkent. Of je nu over een zakelijke deal onderhandelt of simpelweg een praatje maakt met de vleeswarenverkoopster in de supermarkt, een empathische relatie creëren en je gesprekspartner aanmoedigen om over zijn situatie uit te weiden vormt de basis van elke gezonde menselijke interactie.

Deze instrumenten zijn dan ook puur beproefde methodes om het onvermogen weg te nemen dat ons vaak overvalt bij de belangrijkste gesprekken in ons leven. Ze helpen ons contact maken en betekenisvollere en warmere relaties opbouwen. Dat ze ons misschien ook opleveren wat we graag wilden hebben is een bonus; verbinding is het eerste doel.

Met dat in het achterhoofd adviseer ik je om deze ingrediënten toe te voegen aan elk gesprek dat je voert. Het zal in eerste instantie geheid ongemakkelijk en kunstmatig voelen, maar blijf volhouden. Leren lopen voelde in het begin ook verschrikkelijk onwennig.

Denk aan de volgende tips als je je deze technieken eigen maakt. Daarmee zal het je lukken om de aanvankelijk kunstmatig aanvoelende tactische empathie in een gewoonte om te zetten en tot een integraal onderdeel van je persoonlijkheid te maken:

- Verplaats je in de situatie van je gesprekspartner. Het mooie van empathie is dat je het niet eens hoeft te zijn met de ideeën van de ander (misschien vind je ze wel absurd). Maar door hem erkenning te geven voor zijn situatie breng je direct over dat je luistert. En wanneer de ander weet dat je luistert, wordt de kans groot dat hij je iets vertelt dat je kunt gebruiken.
- De redenen van je gesprekspartner om niet tot overeenstemming met je te willen komen wegen vaak zwaarder dan zijn redenen om wel een deal met je te willen sluiten. Richt je daarom eerst op het wegnemen van de obstakels die een deal in de weg staan. Als je aan obstakels of negatieve invloeden voorbijgaat geef je ze geloofwaardigheid; zorg er dus voor dat ze op tafel komen.
- Laat stiltes vallen. Nadat je een obstakel hebt benoemd of een opmerking hebt gespiegeld, las je een pauze in om je woorden te laten bezinken. Maak je geen zorgen, de andere partij zal de stilte geheid opvullen.
- Benoem de angsten van je gesprekspartner om ze te ontkrachten. We willen allemaal het liefst over leuke dingen praten, maar onthoud: hoe sneller je de activiteit in de amygdala van je gesprekspartner (het gedeelte van de hersenen dat angst genereert) onderbreekt, hoe

sneller je gevoelens van veiligheid, welbevinden en vertrouwen bij hem oproept.

- Maak een lijst van de ergste dingen die de andere partij over jou zou kunnen zeggen en spreek ze uit alvorens de ander daar de kans voor krijgt. Door van tevoren een beschuldigingsaudit uit te voeren kun je negatieve dynamieken in de kiem smoren. En omdat zulke beschuldigingen vaak overdreven klinken als ze hardop worden uitgesproken, zal het uitspreken ervan de ander ertoe aanzetten om het tegenovergestelde te beweren.
- Onthoud dat je iemand tegenover je hebt die gewaardeerd en begrepen wil worden. Gebruik dus labels om positieve percepties en dynamieken te versterken en te stimuleren.

HET VOLGENDE SCENARIO is voor ons allemaal herkenbaar. Je bent thuis, je staat op het punt om aan tafel te gaan, en de telefoon gaat. Ja hoor, een telemarketeer. Hij wil je een tijdschriftabonnement, waterfilters of diepgevroren Argentijns rundvlees verkopen – het maakt eigenlijk niet uit wat, het script is toch altijd hetzelfde. Nadat hij je naam heeft verbasterd en een aantal ongemeende beleefdheden naar je hoofd heeft geslingerd, begint hij met zijn verkooppraatje.

De agressieve verkooptactiek die volgt is gebaseerd op een van tevoren opgesteld stroomdiagram: je ontsnappingsroutes worden geblokkeerd doordat je een weg in wordt gedwongen waar je alleen nog uit kunt komen door Ja te zeggen. ‘Houdt u van een lekker glas water op zijn tijd?’ ‘Ehh, ja, natuurlijk, maar…’ ‘Ik ook. En ik wil wedden dat u net als ik van schoon, helder water houdt zonder chemische nasmaak, zoals moeder natuur het heeft bedoeld.’ ‘Ja, dat wel, maar…’

Wie is deze quasi-vriendelijke vent, vraag je je af, die denkt dat hij je iets kan aansmeren dat je niet wilt hebben? Je spieren spannen zich aan, je toon wordt defensief en je hartslag versnelt.

Je voelt je een prooi, en dat ben je ook!

Het laatste wat je wilt is Ja zeggen, ook al is dat het enige juiste antwoord op de vraag ‘Drinkt u water?’

Compromissen en concessies, hoe waar ze ook zijn, voelen als een nederlaag. En Nee, tja, Nee voelt als je redding, als een oase. Je hebt de neiging om Nee te gebruiken op momenten dat dat schaamteloos gelogen is, puur om de fijne klank ervan te horen. ‘Nee, ik heb geen water nodig, geen gewoon water en geen water met koolstoffilter. Ik ben een kameel!’

Laten we eens wat beter naar deze verkooptechniek kijken. Hij is erop gericht om koste wat het kost op Ja uit te komen, alsof Nee het einde van alles is. En voor veel mensen voelt dat ook zo. We hebben allerlei negatieve connotaties bij Nee. We vinden Nee afwijzend, we zijn bang om het te horen te krijgen. Nee is het negatiefste woord dat er bestaat.

Maar daar staat tegenover dat Ja uiteindelijk vaak een betekenisloos antwoord is waarachter diepere bezwaren schuilgaan (en Misschien is nog

erger). Aandringen op een Ja brengt een onderhandelaar niet dichter bij zijn doel; het wekt alleen woede op bij de andere partij.

Dus als Ja zo verrekte ongemakkelijk kan zijn en Nee zo'n opluchting, waarom hebben we de een dan tot fetisj verheven en de ander tot demon?

Wij zien het precies andersom. Voor goede onderhandelaars is een Nee puur goud. Een ontkenning biedt beide partijen een geweldige kans om te verhelderen wat ze werkelijk willen door te elimineren wat ze niet willen. Nee is een veilige keuze die de status quo in stand houdt; het is een tijdelijke oase van controle.

Op enig moment in hun ontwikkeling komen alle onderhandelaars met Nee in het reine. Zodra de echte psychologische dynamiek erachter tot je doordringt, ga je van het woord houden. Je verliest niet alleen je angst ervoor, maar je gaat ook beseffen wat Nee voor je doet en hoe je er deals mee kunt sluiten.

Ja en Misschien zijn vaak waardeloos; Nee geeft het gesprek altijd een andere wending.

Nee is het startpunt van de onderhandeling

Mijn fascinatie voor Nee met al zijn prachtige nuances is ontstaan na een gesprek dat ik een paar maanden voor het begin van mijn onderhandelingscarrière voerde.

Ik begon mijn carrière bij het Bureau als lid van het SWAT-team van de FBI-divisie Pittsburgh. Maar na bijna twee jaar werd ik overgeplaatst naar New York, waar de FBI me onderbracht bij de Joint Terrorism Task Force (JTTF).

Het was een geweldige functie: we brachten onze dagen en nachten door met het opsporen van vermoedelijke terroristen, met onderzoek naar hun cellen en met inschatten of en hoe ze zouden kunnen toeslaan. We moesten de motieven van woedende mensen zien te doorgronden in het centrum van Amerika's grootste stad en riskante beslissingen nemen over wie gevaarlijk was en wie alleen maar hoog van de toren blies. Ik vond het fascinerend werk.

Al sinds mijn eerste dagen bij het Bureau was ik geobsedeerd door crisismanagement. Het urgente karakter van dat werk vond ik opwindend.

Er stond altijd veel op te spel. Er hingen levens vanaf.

Het emotionele speelveld was complex, veranderlijk en vaak tegenstrijdig. Om de veilige aftocht van een gijzelaar te bewerkstelligen moest een onderhandelaar tot de motieven, de geestestoestand, de intelligentie en de emotionele sterktes en zwakheden van de gijzelnemer zien door te dringen. De onderhandelaar speelde de rol van bullebak, verzoener, bekrachtiger, redder, biechtvader, instigator en vredestichter. En daarnaast nog talloze andere rollen.

Ik dacht dat ik voor al die rollen geknipt was.

Een paar weken na mijn aankomst in Manhattan meldde ik me aan het bureau van Amy Bonderow, het hoofd van het Crisis Negotiation Team van de FBI in New York. Ik had de ballen verstand van onderhandelen, dus ik koos voor de directe benadering.

‘Ik wil gijzelingsonderhandelaar worden,’ zei ik.

‘Dat wil iedereen. Heb je een opleiding gevolgd?’ vroeg ze.

‘Nee,’ zei ik.

‘Referenties?’

‘Nee,’ antwoordde ik.

‘Ervaring?’ vroeg ze.

‘Nee,’ antwoordde ik.

‘Heb je psychologie gestudeerd, of sociologie, of iets anders dat met onderhandelen te maken heeft?’

‘Nee.’

‘Zo te horen heb je je eigen vraag al beantwoord,’ zei ze. ‘Nee. Je kunt gaan.’

‘Gaan?’ protesteerde ik. ‘Dat meen je toch niet?’

‘Yep. Als in “Wegwezen.” Iedereen wil gijzelingsonderhandelaar worden, en jij hebt het cv, de ervaring en de vaardigheden er niet voor. Dus wat zou jij zeggen als je in mijn schoenen stond? Je hebt me gehoord: Nee.’

Ik bleef zwijgend bij haar bureau staan en dacht, ‘Dit is niet het einde van mijn carrière als onderhandelaar. Ik had oog in oog gestaan met terroristen; ik was niet van plan om het zo maar op te geven.

‘Kom op,’ zei ik. ‘Er is toch wel iets dat ik kan doen.’

Amy schudde haar hoofd en liet zo’n ironisch lachje horen dat duidelijk maakt dat iemand je geen schijn van kans geeft.

‘Ik zal je zeggen wat je kunt doen: vrijwilliger worden bij een hulplijn voor suïcidale mensen. Daarna praten we verder. Geen garanties, begrepen?’ zei ze. ‘En nu ophoepelen. Ik meen het.’

Mijn onderhoud met Amy maakte me bewust van de complexe en subtiele wisselwerking tijdens gesprekken, van de kracht van bepaalde woorden en van de ogenschijnlijk onbegrijpelijke emoties die vaak ten grondslag liggen aan begrijpelijke dialogen.

Een valkuil waarin veel mensen trappen is dat ze de woorden van anderen letterlijk nemen. Ik begon te beseffen dat als mensen een gesprek voerden, alle mogelijkheden zich schuilhielden in het gesprek onder het gesprek, maar dat maar weinig mensen dat aangingen.

Ik besefte dat het woord Nee in mijn gesprekje met Amy – ogenschijnlijk zo duidelijk en direct – in werkelijkheid helemaal niet zo eenduidig was. Door de jaren heen heb ik herhaaldelijk aan dat gesprek teruggedacht; steeds weer opnieuw speelde ik het moment af waarop Amy me zo snel afwees. Maar haar Nee’s waren puur de toegangspoort naar een Ja. Ze gaven haar – en mij – tijd om bij te sturen, aan te passen en opnieuw te onderzoeken. In feite creëerden ze de opmaat naar dat ene Ja dat ertoe deed.

In mijn tijd bij het JTTF werkte ik samen met een agent van de NYPD die Martin heette. Hij had een harde bolster en reageerde op elke vraag met een kortaangebonden ontkenning. Toen ik hem wat beter kende, vroeg ik waarom hij dat deed. ‘Chris,’ zei hij trots, ‘het is mijn taak als FBI-agent om Nee te zeggen.’

Aanvankelijk dacht ik dat zo’n automatisch antwoord op een gebrek aan verbeeldingskracht duidde. Maar op een gegeven moment realiseerde ik me dat ik hetzelfde deed bij mijn tienerzoon; als ik Nee tegen hem had gezegd, stond ik daarna vaak open voor zijn standpunt.

Als ik mezelf eenmaal had beschermd, kon ik blijkbaar ontspannener en gemakkelijker de mogelijkheden in ogenschouw nemen.

Nee is het startpunt van een onderhandeling, niet het einde. We zijn geconditioneerd om het woord Nee te vrezen. Maar Nee is veel meer een

uiting van een perceptie dan van een feit. Het betekent zelden, ‘Ik heb alle feiten op een rijtje gezet en een rationele keuze gemaakt.’ Meestal is het een – tijdelijk – besluit om de status quo te handhaven. Verandering is eng, en Nee biedt een beetje bescherming tegen dat enge.

In zijn uitstekende boek *Start with No*[1] raadt Jim Camp aan om zijn tegenstander (zijn woord voor gesprekspartner) meteen aan het begin van de onderhandelingen toestemming te geven om Nee te zeggen. Dit noemt hij ‘het recht op veto’. Volgens hem vechten mensen zich desnoods dood om hun recht om Nee te zeggen te behouden, dus als je hun dat recht geeft wordt de onderhandelingsomgeving automatisch constructiever en coöperatiever.

Toen ik het boek van Camp las, besefte ik dat we dit als gijzelingsonderhandelaars eigenlijk al jaren wisten. We hadden geleerd dat je een gijzelnemer het snelst naar buiten kreeg door de tijd te nemen om hem naar buiten te praten, niet door te ‘eisen’ dat hij zich overgaf. Eisen dat iemand zich overgaf, iemand verordonneren om naar buiten te komen, leverde uiteindelijk altijd een langduriger impasse op en droeg er soms zelfs toe bij dat er dodelijke slachtoffers vielen.

Dit heeft te maken met de diepe en universele menselijke behoefte aan autonomie. Mensen moeten het gevoel hebben dat ze de touwtjes in handen hebben. Als je iemand zijn autonomie laat behouden door hem toestemming te geven om Nee te zeggen tegen je ideeën, bedaren de emoties, worden beslissingen effectiever en kan de ander echt voor je voorstel openstaan. Hij kan het rustig in overweging nemen en van alle kanten bekijken. En het geeft jou de tijd om je gesprekspartner ervan te overtuigen dat de verandering die jij voorstelt gunstiger is dan de status quo.

Goede onderhandelaars sturen dus bewust op Nee aan omdat ze weten dat dat vaak het startschot is voor de echte onderhandeling.

Beleefd Nee zeggen tegen je opponent (in Hoofdstuk 9 gaan we hier dieper op in), rustig Nee aanhoren en de andere partij laten weten dat hij gerust Nee mag zeggen heeft een positieve invloed op elke onderhandeling. Sterker nog, je uitnodiging aan het adres van de andere partij om Nee te zeggen is een verbluffend instrument om obstakels weg te nemen en op een

constructievere manier te communiceren.

Dit betekent dat je jezelf moet trainen om Nee niet als een afwijzing op te vatten. Als iemand Nee tegen je zegt, moet je het woord in een van zijn alternatieve – en veel reëlere – betekenissen opvatten:

- Ik ben er nog niet klaar voor om het met je eens te zijn
- Je geeft me een ongemakkelijk gevoel
- Ik begrijp het niet
- Ik denk niet dat ik het me kan veroorloven
- Ik wil iets anders
- Ik heb meer informatie nodig
- Ik wil met iemand anders overleggen.

Vervolgens stel je, nadat je een stilte heb laten vallen, oplossingsgerichte vragen of benoem je eenvoudigweg het effect:

‘Welk aspect hiervan werkt niet voor jou?’

‘Wat zou je nodig hebben om het wel te laten werken?’

‘Het lijkt erop dat je iets dwars zit.’

Mensen hebben de behoefte om Nee te zeggen. Je moet dus niet alleen hopen dat ze het op een gegeven moment zeggen; je moet ze zo ver krijgen dat ze het snel zeggen.

Stap in de wereld van de ander

Ik wil je voorstellen aan een kerel die Jan Zakenman heet en die zich op een onderhandeling voorbereidt. Je hebt hem vast al eens eerder ontmoet. Hij is zo’n type dat goed beslagen ten ijs komt, dat al zijn *Getting to Yes*-strategieën uitgeschreven en uit zijn hoofd geleerd heeft. En hij staat te popelen om ze los te laten op de man aan de overkant van de tafel. Jan blijft even staan om zijn dure pak in de spiegel te bekijken, om te fantaseren over de indrukwekkende dingen die hij gaat zeggen en over de gelikte grafieken en tabellen die hem daarbij zullen ondersteunen en die zijn gesprekspartner – zijn tegenstander – verslagen en overwonnen achterlaten. Hij is Russell Crowe in *Gladiator*. Hij is De Man.

Laat me je een geheimpje verklappen: die voorbereidingen hebben totaal geen betekenis. De onderhandelingsstijl van Jan Zakenman staat puur in het teken van ik, ik, ik, ego, ego, ego. En als de mensen aan de andere kant van de tafel die signalen oppikken, zullen ze besluiten dat ze deze Superman het best beleefd en ongemerkt kunnen negeren… door Ja te zeggen!

‘Huh?’ hoor ik je nu zeggen.

Echt waar, ze zullen al heel snel Ja tegen hem zeggen. Maar dat woord is in dit geval puur een middel om die blaaskaak weg te krijgen. Ze zullen zich later wel weer onder hun beloftes uit praten, met excuses als veranderde omstandigheden, budgetproblemen of het weer. Op dit moment willen ze zo snel mogelijk van hem af omdat hij ze nergens van overtuigt; hij overtuigt alleen zichzelf.

Ik zal je nog iets anders verklappen. Er bestaan eigenlijk drie soorten Ja: het nep-Ja, het bevestigende Ja en het committerende Ja.

Het nep-Ja gebruikt je gesprekspartner als hij eigenlijk van plan is om Nee te zeggen maar het idee heeft dat Ja een gemakkelijker ontsnappingsroute is. Ook kan het zijn dat hij het gesprek gaande wil houden om meer informatie van je los te krijgen of een ander voordeel te bemachtigen. Een bevestigend Ja is over het algemeen onschuldig, een reflexmatige reactie op een zwart-of-witvraag. Dit Ja wordt soms gebruikt om een val te creëren maar meestal is het puur een simpele bevestiging zonder dat er een actie aan gekoppeld is. Een committerend Ja is een echte deal; dat is een werkelijke uiting van instemming die tot actie leidt, een Ja dat met een handtekening onder het contract eindigt. Het committerende Ja is het Ja dat je wilt horen, maar omdat de drie types bijna hetzelfde klinken zul je moeten leren hoe je ze kunt herkennen en welke er wordt gebruikt.

Overal ter wereld zijn mensen het zo gewend dat ze alleen meer te weten komen als ze het committerende Ja geven, dat ze meesters zijn geworden in het gebruik van het nep-Ja. Dat is ook wat de mensen tegenover Jan Zakenman doen; ze houden hem het nep-Ja als lokmiddel voor om meer informatie los te krijgen.

Noem het draagvlak, betrokkenheid, of iets anders, maar een goede onderhandelaar weet dat het niet zijn taak is om zichzelf prominent op de kaart te zetten. Hij moet zijn gesprekspartners voorzichtig het besef zien bij te brengen dat zijn doel ook hun doel is.

Ik kan je wel vertellen dat ik dit met vallen en opstaan heb geleerd.

Twee maanden na mijn gesprek met Amy begon ik mijn telefoondiensten bij HelpLine, de crisis-hotline die in het leven is geroepen door Norman

Vincent Peale. De basisregel bij HelpLine was dat je maximaal twintig minuten met iemand aan de telefoon mocht zitten. Als je je werk goed deed, kostte het je niet langer dan dat om iemand verder te helpen. We hadden een dik boek met organisaties waarnaar we konden doorverwijzen. We waren paramedische hulpverleners; we lapten mensen op en hielpen ze weer op weg.

Maar slechts 40 procent van de bellers zat in een acute crisis. De meerderheid van de telefoontjes was afkomstig van veelbellers. Dat waren uiterst disfunctionele mensen, energieslurpers die nergens anders meer een luisterend oor vonden.

We hielden een lijst bij van deze veelbellers. Als je er een aan de lijn kreeg, moest je allereerst controleren of hij die dag al had gebeld, want veelbellers mochten maar één keer per dag bellen. Dat wisten ze zelf ook. Vaak zeiden ze dan, ‘Ja, je spreekt met Eddie. Ik heb vandaag nog niet gebeld. Kijk maar op de lijst. Je moet me te woord staan.’

Aangezien ik daar voornamelijk zat om een vaardigheid te leren, hield ik juist van de veelbellers. Zij vormden een probleem, en ik vond het heerlijk om te proberen dat probleem op te lossen. Ik had het idee dat ik er wel talent voor had. Ik voelde me een soort superster.

Ik werkte onder een supervisor die Jim Snyder heette. Jim had zelf veel ervaring als hulplijn-medewerker en was een schat van een man; het enige probleem was dat hij altijd grappig wilde zijn. Jim besefte dat overspannen vrijwilligers het grootste probleem vormden bij een hulplijn, dus deed hij heel erg zijn best om het werk leuk te maken. Jim en ik werden goede vrienden.

Toen het tijd was om mijn functioneren te beoordelen, wachtte Jim tot ik een telefoontje kreeg. Hij ging in de ruimte zitten waar de supervisors met onze gesprekken konden meeluisteren. Het telefoontje was van een van mijn frequente cliënten, een taxichauffeur die niet naar buiten durfde en die alle tijd had om mij daarover te vertellen. Deze energieslurper (hij heette Daryl) begon zijn riedel af te draaien: dat hij zijn huis kwijt zou raken als hij niet meer kon werken, en dat hij dan niet meer verder wilde leven.

‘Maar zeg eens, wanneer was de laatste keer dat iemand jou op straat iets

probeerde aan te doen?’ vroeg ik.

‘Nou, dat is behoorlijk lang geleden,’ zei Daryl.

‘Hoe lang dan?’

‘Ik kan me niet echt een datum herinneren, Chris. Een jaar misschien.’

‘Dus je zou kunnen zeggen dat de buitenwereld je niet al te vijandig gestemd is?’

‘Ja,’ zei Daryl. ‘Dat zou je wel kunnen zeggen.’

Zo ging het gesprek een tijdje heen en weer, en ik liet hem toegeven dat de meeste mensen weinig te vrezen hadden in de wereld. Ik was trots op mijn nieuwe vaardigheden; ik bood Daryl een luisterend oor en confronteerde hem vervolgens op een milde manier met zijn angsten. ‘CareFrontation’ noemden wij dat: assertief maar zorgzaam op veelbellers reageren.

Het gesprek verliep heel soepel, onze verstandhouding was prima. Ik maakte Daryl zelfs een paar keer aan het lachen. Tegen de tijd dat ik klaar met hem was, kon hij me geen enkele reden meer geven om niet naar buiten te stappen.

‘Dank je wel, Chris,’ zei Daryl voordat hij ophing. ‘Bedankt voor je geweldige steun.’

Voordat ik Jim opzocht, zakte ik terug in mijn stoel en liet me zijn compliment nog eens extra welgevallen. Hoe vaak krijg je nou zoiets te horen van iemand die in de problemen zit, dacht ik. Toen sprong ik op en beende naar de ruimte waar Jim zat, zo trots dat ik mezelf nog net geen schouderklopje gaf.

Jim gebaarde naar de stoel tegenover hem en schonk me zijn grootste glimlach. Waarschijnlijk heb ik die met een nog groter exemplaar beantwoord.

‘Nou, Chris,’ zei hij, nog steeds glimlachend. ‘Zo’n slecht telefoongesprek heb ik zelden meegemaakt.’

Ik staarde hem met open mond aan.

‘Heb je wel gehoord dat Daryl me feliciteerde?’ vroeg ik. ‘Ik heb hem ervan af gepraat, man. Ik heb het uit de wereld geholpen.’

Jim glimlachte – op dat moment haatte ik die glimlach – en knikte.

‘Dat is juist een van de signalen. Ze zouden zichzelf moeten feliciteren als ze ophangen,’ zei hij. ‘Ze hoeven jou niet te feliciteren. Dat zegt mij dat jij te veel hebt gedaan. Als een beller denkt dat jij het hebt gedaan – dat jij degene bent die het hem uit zijn hoofd heeft gepraat – hoe gaat hij zichzelf dan helpen? Ik wil niet bot overkomen, maar je was verschrikkelijk.’

Terwijl ik luisterde naar wat Jim te zeggen had, voelde ik zo’n zure oprisping opkomen die je krijgt als je gedwongen bent toe te geven dat degene die je afbreekt het volledig bij het rechte eind heeft. De reactie van Daryl was een soort Ja geweest, maar het was allesbehalve een committerend Ja. Hij had niet beloofd dat hij in actie zou komen. Zijn Ja was bedoeld geweest om mij een goed gevoel te geven, zodat ik hem met rust zou laten. Daryl besefte het zelf misschien niet, maar zijn Ja was zo nep als het maar kon.

Dat hele telefoongesprek had om mij en mijn ego gedraaid en niet om de beller. De enige manier om dit soort bellers zo ver te krijgen dat ze in actie kwamen was ze eigenaar te maken van het gesprek, ze te laten geloven dat ze zelf tot deze conclusies, tot deze noodzakelijke vervolgstappen kwamen en dat de stem aan de andere kant van de lijn puur een hulpmiddel was om tot die stappen te komen.

Het is nuttig om al je vaardigheden in te zetten om een goede verstandhouding met een gesprekspartner te creëren. Maar die verstandhouding is uiteindelijk nutteloos als de ander niet het gevoel heeft dat hij net zo veel, zo niet alle verantwoordelijkheid heeft voor het creëren van de verstandhouding en van zijn nieuwe ideeën.

Ik knikte langzaam. Alle vechtlust sijpelde uit me weg.

‘Een van de slechtste telefoongesprekken, hè?’ zei ik tegen Jim. ‘Je hebt gelijk.’

Vanaf dat moment deed ik heel erg mijn best om op een andere manier naar de materie te kijken. Ik stelde zo veel vragen en las er zo veel over dat ze me bij HelpLine al snel twee cursussen voor nieuwe vrijwilligers lieten geven: de oriëntatiecursus over actief luisteren en de cursus over CareFrontation.

Ik snap het, zul je nu zeggen. Het gaat niet om mij. Ik moet mijn

gesprekspartner zien overtuigen vanuit zijn eigen perspectief, niet vanuit dat van mij. Maar hoe dan?

Door te beginnen bij zijn meest basale behoeften.

Het resultaat van elke onderhandeling en elke overeenkomst is afhankelijk van de beslissing van de ander. En als wij denken dat we die beslissing kunnen controleren of managen met behulp van compromissen en logica, laten we heel veel liggen. Maar hoewel we niet kunnen bepalen wat de ander uiteindelijk beslist, kunnen we hem wel beïnvloeden door in zijn wereld te stappen en precies te zien en te horen wat hij wil.

Hoewel de intensiteit van persoon tot persoon kan verschillen, kun je er zeker van zijn dat iedereen die je ontmoet zich laat leiden door twee oerdriften: de behoefte aan veiligheid en de behoefte aan controle. Als je die behoeften weet te bevredigen, ben je binnen.

Zoals we tijdens mijn gesprek met Daryl zagen, kun je mensen er niet met logica van overtuigen dat ze veilig zijn of controle over de situatie hebben. Primitieve behoeften zijn urgent en onlogisch, dus als je je gesprekspartner klem probeert te redeneren zet je hem er alleen maar toe aan om zich uit de voeten te maken met een nep-Ja.

Geveinsde sympathie tonen is vaak net zo min succesvol. We leven in een tijdperk waarin allerlei vormen van ‘aardig zijn’ enorm worden toegejuicht. We worden aangespoord om te allen tijde en in elke situatie aardig te blijven en de gevoelens van anderen te respecteren.

Maar aardig zijn alleen kan bij een onderhandeling averechts werken. Aardig zijn als trucje is onoprecht en manipulatief. Wie heeft er niet ooit aan het kortste eind getrokken bij onderhandelingen met een ‘aardige’ verkoper die puur een spelletje bleek te spelen? Als je je toevlucht neemt tot plastic vriendelijkheid, rakelt je nietszeggende glimlach bij de ander al die ervaringen uit het verleden op.

In plaats van iemands belevingswereld te betreden met logica of een geveinsde glimlach, verschaf je je toegang tot zijn wereld door om Nee te vragen. Nee is het woord dat de spreker het gevoel geeft dat hij veilig is en controle heeft over de situatie. Nee brengt gesprekken op gang en creëert veilige havens om tot het uiteindelijke committerende Ja te komen. Een

vroeg Ja is vaak niet meer dan een goedkope ontwijkingsstrategie.

Een maand of vijf nadat ze me had gezegd ‘op te hoepelen’ liep ik opnieuw het kantoor van Amy Bonderow binnen. Ik vertelde haar dat ik vrijwilliger bij HelpLine was geworden.

‘Echt waar?’ vroeg ze met een verraste glimlach. ‘Dat zeg ik altijd tegen iedereen. Maar niemand doet het ooit.’

Amy bleek haar loopbaan als onderhandelaar te zijn begonnen als vrijwilliger bij diezelfde organisatie. Ze noemde de namen van mensen die nu wederzijdse vrienden waren. We maakten ons vrolijk om Jim.

Plotseling zag ik dat er iets in Amy’s houding veranderde. Ze zweeg en staarde me aan. Ik schoof onrustig met mijn voeten terwijl ze de Stilte op mij losliet. Toen glimlachte ze.

‘Jij krijgt de volgende functie die vrijkomt.’

Destijds waren er nog vijf anderen die hun zinnen hadden gezet op een functie als gijzelingsonderhandelaar, mensen die psychologie hadden gestudeerd, die ervaring en referenties hadden. Maar ik was degene die aan de volgende training Onderhandelen bij gijzelingen van de FBI Academy in Quantico, Virginia mocht beginnen. Mijn carrière als onderhandelaar was officieel van start gegaan.

‘Nee’ is bescherming

Denk nog eens terug aan de telemarketeer aan het begin van dit hoofdstuk. Het voor de hand liggende antwoord op zijn vraag – ‘Houdt u van een glas water?’ – is Ja. Maar het liefst zou je Nee! schreeuwen. Na een vraag als deze weet je gewoon dat de rest van het telefoontje pijnlijk gaat worden.

Dit symboliseert in een notendop de tegengestelde waarden die Ja en Nee voor ons uitdrukken. Als we aan het onderhandelen zijn, willen we natuurlijk altijd afsluiten met een Ja. Maar we verwarren de positieve waarde van dat uiteindelijke Ja onterecht met de positieve waarde van Ja in het algemeen. En omdat we Nee als het tegenovergestelde van Ja zien, gaan we ervan uit dat Nee altijd slecht is.

Niets is minder waar. Nee zeggen geeft de spreker een gevoel van veiligheid, zekerheid en controle. Gebruik een vraag die Nee als antwoord oproept, en je gesprekspartner heeft het gevoel dat hij, door jou af te wijzen,

bewezen heeft dat hij de touwtjes in handen heeft. Goede onderhandelaars verwelkomen een ferm Nee als vertrekpunt, stimuleren het zelfs, als teken dat de andere partij betrokken is en nadenkt.

Mik je echter meteen vanaf het begin op een Ja, dan wordt je gesprekspartner defensief, behoedzaam en schrikachtig. Daarom raad ik mijn studenten aan om, als ze iets proberen te verkopen, niet te beginnen met ‘Hebt u een paar minuten voor me?’ Je kun beter vragen, ‘Is dit een slecht moment om te praten?’ Of je krijgt ‘Ja, dit is een slecht moment’ gevolgd door een beter moment of een verzoek om weg te blijven, of je krijgt ‘Nee hoor’ en totale aandacht.

Schrijf de volgende keer dat je een telefoontje van een telemarketeer krijgt de vragen die de verkoper stelt eens op. Je zult gegarandeerd merken dat de mate waarin jij ongemak ervaart rechtstreeks gekoppeld is aan hoe snel de verkoper jou probeert te dwingen om Ja te zeggen.

Mijn collega Marti Evelsizer was de eerste die mij liet inzien waarom Nee beter is dan Ja.

Marti was destijds Crisis Negotiation Coordinator van de FBI in Pittsburgh. Ze was onvermoeibaar en een kei in onderhandelen, wat haar zowel binnen het Bureau als bij de plaatselijke politie enorm veel respect had opgeleverd.

Maar mensen zijn van nature jaloers, en haar directe leidinggevende was geen uitzondering op die regel. Hij stond in de schaduw van haar succes en zag haar als een bedreiging.

Zijn jaloezie kreeg de overhand toen het Hostage Negotiation Team van de politie van Pittsburgh haar vroeg om zitting te nemen in hun selectiecommissie voor nieuwe kandidaten. Dat ze voor haar kozen, en dus niet voor haar baas, was nog niet eerder voorgekomen.

Haar baas besloot haar uit haar functie te zetten. Omdat ze haar reguliere taken verwaarloosde, zei hij. Maar eigenlijk was het omdat hij zich bedreigd voelde.

Toen Marti haar officiële ontslaggesprek met haar baas inging, had ze maar weinig opties. Hij had het volste recht om te doen wat hem goed dunkte.

Marti vertelde me dat ze verschillende scenario's de revue had laten passeren. Ze had overwogen om zijn jaloezie rechtstreeks te benoemen, en om uit te leggen dat haar nieuwe taak op een positieve manier op het Bureau zou afstralen: 'Zou je het niet prettig vinden als wij als kantoor erkenning kregen voor onze expertise?'

Maar toen ze uiteindelijk het gesprek met hem aanging, koos ze voor een van de duidelijkst naar een overtuigend Nee leidende vragen die ik ooit heb gehoord.

'Wil je dat de FBI in zijn hemd staat?' vroeg ze.

'Nee,' antwoordde hij.

'Wat wil je dat ik doe?' antwoordde ze.

Hij leunde achterover in zijn stoel, zo'n nepleren exemplaar uit de jaren vijftig dat veelbetekenend kraakt als degene die erop zit zich beweegt. Hij staarde haar aan over zijn bril en gaf haar een subtiel knikje. Hij had de touwtjes in handen.

'Hoor eens, je kunt blijven,' zei hij. 'Ga maar gewoon weer aan het werk en zorg ervoor dat je andere taken niet in gevaar komen.'

Een minuut later liep Marti weer naar buiten. Met haar baan.

Toen ik hoorde wat Marti had gedaan, sloeg dat bij mij in als een bom. Door op een Nee aan te sturen, had ze haar baas in een zone gemanoeuvreerd waar hij de beslissingen nam. En vervolgens had ze zijn gevoelens van veiligheid en controle nog eens extra gestimuleerd met een vraag waarmee ze hem uitnodigde haar volgende stap te bepalen. Marti had niet alleen Nee geaccepteerd; ze was er actief naar op zoek gegaan en had het omarmd.

Tijdens een recente verkoopconferentie vroeg ik de deelnemers voor welk woord iedereen bang is. De hele groep riep, 'Nee!' Voor hen – en voor bijna alle andere mensen – staat Nee voor maar één ding: het einde van de discussie.

Maar dat is niet wat het betekent.

Nee is geen teken van mislukking. Als het strategisch wordt ingezet, is het een antwoord dat nieuwe wegen ontsluit. Het moment waarop je geen afschuw meer voelt bij het woord Nee is een bevrijdend moment dat je in

elke onderhandeling moet zien te bereiken. Want als Nee je grootste angst is, kun je niet onderhandelen. Dan ben je een gijzelaar van Ja. Je bent met handen en voeten gebonden. Het is met je gedaan.

Laten we Nee eens ontleden. Het is een herbevestiging van autonomie. Het is geen gebruik of misbruik van macht, geen daad van afwijzing, geen manifestatie van koppigheid. Het is niet het einde van de onderhandeling.

Sterker nog, Nee breekt de discussie open. Hoe sneller je Nee zegt, hoe sneller je bereid bent om opties en kansen te zien waarvoor je voor die tijd blind was. Nee zeggen zet mensen vaak tot actie aan; ze hebben het gevoel dat ze zichzelf hebben beschermd en zien nu een kans wegglippen.

Sinds ik Nee voor mezelf van zijn mystiek heb ontdaan vind ik de ideeën, de percepties en de bagage waarmee mensen dat drieletterige woord associëren fascinerend. Voor mij is het alsof ik voor de zoveelste keer naar een film of een muziekvideo uit de jaren tachtig zit te kijken: ik kan me met de ervaring identificeren, terwijl ik me tegelijkertijd bewust ben van het feit dat de wereld en ikzelf zich verder hebben ontwikkeld.

Tegenwoordig coach ik mijn studenten om Nee te leren zien voor wat het is. Nee is niet schadelijk voor henzelf of voor degenen met wie ze onderhandelen. Het beschermt en baat alle partijen die bij een dialoog betrokken zijn. Nee creëert veiligheid, zekerheid en het gevoel controle te hebben over een situatie. Het is een randvoorwaarde voor implementeerbaar succes. Het is een adempauze, een subtiel duwtje, een kans voor de spreker om onder woorden te brengen wat hij wel wil.

Zoals je ziet kan Nee een heleboel bewerkstelligen.

- Nee creëert de mogelijkheid om de echte problemen ter sprake te brengen
- Nee beschermt mensen tegen het nemen van ineffectieve beslissingen en laat ze ze corrigeren
- Nee vertraagt het proces zodanig dat mensen hun beslissingen en de overeenkomsten die ze sluiten vol overtuiging kunnen omarmen
- Nee verschaft mensen een veilig, zeker en emotioneel comfortabel gevoel en geeft ze het idee dat ze controle hebben over hun beslissingen
- Nee helpt iedereen vooruit.

Bij een van mijn studenten op de universiteit, een politieke fondsenwerver die Ben Ottenhoff heet, kwam deze les pijnlijk duidelijk binnen. Hij gebruikte al jaren een traditioneel script om geld in te zamelen voor

Republikeinse kandidaten voor het Amerikaanse Congres.

FONDSENWERVER *Goedemiddag, spreek ik met meneer Smith?*

Meneer Smith *Ja, daar spreekt u mee.*

FONDSENWERVER *Ik bel uit naam van de XYZ-commissie, en ik wilde u een paar belangrijke vragen stellen over uw standpunten over onze hedendaagse economie. Vindt u dat de gasprijzen momenteel te hoog zijn?*

MENEER SMITH *Ja, de gasprijzen zijn veel te hoog en daar heeft mijn familie last van.*

FONDSENWERVER *Gelooft u dat de Democraten medeschuldig zijn aan de hoge gasprijzen?*

MENEER SMITH *Ja, president Obama is een slechte man.*

FONDSENWERVER *Vindt u dat we in november aan verandering toe zijn?*

MENEER SMITH *Ja, dat vind ik zeker.*

FONDSENWERVER *Kunt u mij uw creditcardnummer geven, zodat u die verandering kunt helpen bewerkstelligen?*

In theorie creëerden de bevestigende antwoorden weliswaar een reservoir van mogelijkheden dat in donaties kon uitmonden op het moment dat daar aan het einde van het script om werd gevraagd. Maar in de praktijk leverden de Ja-scripts al jaren slechte resultaten op. Alle stappen eindigden met Ja, maar het uiteindelijke antwoord was steevast Nee.

Tijdens de cursus die hij bij mij volgde las Ben *Start with No* van Jim Camp, en hij begon zich af te vragen of Nee een instrument kon zijn om de donaties een impuls te geven. Ben wist dat het aan ‘klassieke’ fondsenwervers moeilijk te verkopen zou zijn om potentiële donors een uitweg te bieden zonder problemen van hen af te komen; dat druiste in tegen alles wat ze tijdens hun opleiding hadden geleerd. Maar Ben is een slimme jongen, dus in plaats van de scripts compleet om te gooien liet hij een klein groepje van zijn mensen een op Nee georiënteerd script uittesten.

FONDSENWERVER *Goedemiddag, spreek ik met meneer Smith?*

MENEER SMITH *Ja, daar spreekt u mee.*

FONDSENWERVER *Ik bel uit naam van de XYZ-commissie, en ik wilde u een paar belangrijke vragen stellen over uw standpunten over onze*

hedendaagse economie. Hebt u het gevoel dat als de dingen blijven zoals ze zijn, Amerika's beste dagen voor ons liggen?

MENEER SMITH *Nee, het zal alleen maar minder worden.*

FONDSENWERVER *Bent u van plan om werkloos toe te blijven kijken hoe president Obama in november het Witte Huis betrekt?*

MENEER SMITH *Nee, ik ga alles in het werk stellen om dat te voorkomen.*

FONDSENWERVER *Als u vandaag nog iets wilt doen om ervoor te zorgen dat dat niet gebeurt, kunt u doneren aan de XYZ-commissie. Die zal alles op alles zetten om voor uw belangen op te komen.*

Zie je hoe je hiermee Ja voor Nee verruilt en aanbiedt om een donatie in ontvangst te nemen als meneer Smith die *wil* geven? Je legt de regie bij meneer Smith; hij heeft de touwtjes in handen. En het werkt! Het Nee-script leverde maar liefst 23 procent meer inkomsten op.

Het enige jammere aan het verhaal van Ben is dat hij, ondanks de veel betere resultaten, niet al zijn fondsenwervers aan het script kreeg. Het druist in tegen de orthodoxe manier van fondsenwerving, en ervaren fondsenwervers zijn gehecht aan het valse comfort dat Ja biedt. Het gebeurt wel vaker dat geniale ideeën niet meteen aanslaan…

Een genie op het gebied van onderhandelen waar je lastig omheen kunt, is Mark Cuban, miljardair en eigenaar van basketbalclub de Dallas Mavericks. Ik geef mijn studenten altijd een van zijn beste onderhandelingsregels meer: 'Elk Nee brengt je dichter bij een Ja.' Maar vervolgens waarschuw ik hen dat het niet altijd gemakkelijk is om mensen die Nee's te ontlokken op je weg naar Ja.

Er is een groot verschil tussen je gesprekspartner het gevoel geven dat hij Nee kan zeggen en hem zo ver krijgen dat hij het ook daadwerkelijk zegt. Als je met iemand in gesprek bent die gewoon niet luistert kun je soms alleen maar tot diens botte hersenen doordringen door hem in de weerstand te krijgen en hem een Nee te ontlokken.

Dit lukt bijvoorbeeld heel goed door een emotie of verlangen van de andere partij verkeerd te verwoorden. Je zegt iets waarvan je weet dat het totaal de plank misslaat, zoals 'Het lijkt erop dat je heel erg graag van je baan af wilt' terwijl je gesprekspartner zijn baan duidelijk wil houden. Dat

dwingt hem tot luisteren. Vervolgens kan hij je veilig corrigeren door te zeggen, ‘Nee, dat is het niet. Het zit zo.’

Een andere manier om Nee af te dwingen tijdens een onderhandeling is de andere partij vragen wat hij niet wil. ‘Laten we het hebben over waar jij Nee tegen zou zeggen,’ zeg je dan. Mensen hebben er in die situatie geen moeite mee om Nee te zeggen, omdat ze het gevoel hebben dat ze zichzelf daarmee beschermen. En als je ze eenmaal die Nee hebt ontlokt, staan ze veel meer voor open voor nieuwe opties en ideeën.

Nee – of het uitblijven daarvan – fungeert soms ook als een waarschuwing, als de kanarie in de kolenmijn. Als de ander ondanks al jouw inspanningen geen Nee wil zeggen, heb je te maken met iemand die besluiteloos of in verwarring is, of die een verborgen agenda heeft. In zulk soort gevallen moet je de onderhandeling staken en weglopen.

Je moet het zo zien: geen Nee betekent geen vervolg.

E-mailmagie: zo word je nooit meer genegeerd

Niets is irritanter dan genegeerd worden. Afgewezen worden is vervelend, maar helemaal geen respons krijgen is nog veel erger. Het geeft je het gevoel onzichtbaar te zijn, alsof je niet bestaat. En het is verspilling van je tijd. We kunnen er allemaal over meepraten: je stuurt een e-mail aan iemand met wie je zaken probeert te doen en hij negeert je. Je stuurt een beleefd follow-upberichtje, en hij zwijgt je opnieuw dood. Wat doe je dan?

Je ontlokt hem een Nee met dit mailtje van één zin:

Ben je van dit project afgestapt?

Dit ene zinnetje verenigt het beste van alle Nee-georiënteerde vragen in zich en speelt in op de natuurlijke menselijke aversie tegen verlies. Het Nee waar deze e-mail op aanstuurt geeft de andere partij een gevoel van veiligheid en de illusie van controle. Tegelijkertijd moedig je hem ermee aan om zijn positie te definiëren en aan jou uiteen te zetten.

Net zo belangrijk is dat je er het impliciete dreigement mee uit dat je op je eigen voorwaarden zult weglopen. Om dat te voorkomen – om zijn verlies te beperken en zijn macht te bewijzen – zal de andere partij van nature geneigd zijn om direct te antwoorden en je ongelijk te geven.

Nee, onze prioriteiten zijn niet veranderd. We hebben alleen wat

vertraging opgelopen en…

Wie kinderen heeft, gebruikt deze techniek al instinctief. Wat doe je als je kinderen het huis/park/winkelcentrum niet willen verlaten? Dan zeg je, ‘Prima. Ik ga,’ en je begint weg te lopen. Ik wed dat ze vaker wel dan niet zullen roepen, ‘Nee, wacht!’ en je achterna rennen. Niemand vindt het leuk om in de steek gelaten te worden.

Dit lijkt misschien een grove manier om iemand in een zakelijke situatie te bejegenen, maar daar moet je overheen stappen. Het is niet grof. Het is weliswaar direct, maar de ander kan altijd zijn toevlucht nemen tot de veiligheid van Nee. Jou negeren, dat is pas grof. Ik kan je vertellen dat ik dit niet alleen bij Noord-Amerikanen met succes heb ingezet, maar ook bij mensen uit twee andere culturen (Arabisch en Chinees) die erom bekend staan dat ze nooit Nee zeggen.

Belangrijke lessen

Veel mensen hebben er moeite mee om de instrumenten uit dit hoofdstuk in hun dagelijks leven in te zetten, omdat ze indruisen tegen een van de belangrijkste sociale regels van onze maatschappij: ‘Wees aardig.’

We gebruiken aardig zijn als manier om de sociale tandraderen te oliën, maar dat is vaak niet meer dan een truc. We zijn beleefd en spreken anderen niet tegen om met zo min mogelijk frictie het dagelijkse bestaan door te komen. Maar doordat we aardig zijn tot smeermiddel hebben verheven, hebben we het ook van zijn betekenis ontdaan. Een glimlach en een knikje kunnen net zo goed betekenen ‘Ik wil hier weg!’ als ‘Leuk je te ontmoeten.’

Dat is dodelijk voor een goede onderhandelaar, die het juist moet hebben van inzicht in de situatie van zijn gesprekspartner en van informatie die hij vergaart over diens wensen en behoeften. Door die informatie los te krijgen, kan hij de andere partij een gevoel van veiligheid en controle bezorgen. En het klinkt misschien tegenstrijdig, maar dat doet een onderhandelaar door zijn gesprekspartner ertoe te brengen het met hem oneens te zijn, zijn eigen grenzen te stellen en zijn verlangens te definiëren aan de hand van wat hij niet wil.

Als je de in dit hoofdstuk beschreven methodes in praktijk probeert te brengen, raad ik je aan ze te zien als ‘anti-aardigheidstrucs’. Niet in de zin

dat ze onaardig zijn, maar in de zin dat ze authentiek zijn. Door Nee op te roepen pel je de plastic onechtheid van Ja af en kom je bij wat er werkelijk op het spel staat. Houd ondertussen de volgende tips in je achterhoofd:

- Staak je pogingen om mensen zo ver te krijgen dat ze Ja zeggen. Als je op Ja aandringt, schieten mensen in de verdediging. Doordat we zo graag Ja horen, zijn we blind voor het feit dat we ons zelf in de verdediging gedrukt voelen als iemand ons daartoe probeert te dwingen.
- Nee is geen teken van onvermogen. We zijn opgevoed met het idee dat Nee de tegenpool van Ja is en daarom een woord dat koste wat kost moet worden vermeden. Maar het betekent vaak niets anders dan ‘Wacht’ of ‘Daar voel ik me niet prettig bij’. Leer het rustig aan te horen. Het is niet het einde van de onderhandeling, maar het begin.
- Ja is weliswaar het uiteindelijke doel van een onderhandeling, maar mik er niet meteen op. Als je iemand te snel om een Ja vraagt – ‘Houdt u van water, meneer Smith?’ – trekt hij een verdedigingsmuur op en kom je over als een onbetrouwbare verkoper.
- Nee zeggen roept een gevoel van veiligheid, zekerheid en controle bij je gesprekspartner op, dus stimuleer dat vooral. Door te zeggen wat hij niet wil definieert je gesprekspartner zijn ruimte en ontwikkelt hij genoeg zelfverzekerdheid en vertrouwen om naar je te luisteren. Daarom is ‘Is dit een slecht moment om te praten?’ altijd beter dan ‘Heb je een paar minuten?’
- Soms krijg je je gesprekspartner alleen alert en betrokken door hem tot een Nee te dwingen. Dat doe je door doelbewust een verkeerd label op een van zijn emoties of verlangens plakken of door een belachelijke vraag te stellen – zoals, ‘Het lijkt erop dat je wilt dat dit project mislukt’ – waarop het antwoord alleen ontkennend kan zijn.
- Stap de wereld van je gesprekspartner in. Of je iemand weet te overreden, is niet afhankelijk van hoe intelligent of glad of dwingend je bent. Het gaat erom dat de andere partij ervan overtuigd raakt dat de oplossing die jij wilt zijn eigen idee is. Dus sla hem niet om de oren met logica of brute kracht. Stel hem vragen die de weg vrijmaken naar jouw doelstellingen. *Het gaat niet om jou.*
- Als een potentiële zakelijke partner je negeert, maak je contact met hem via een duidelijke en beknopte Nee-georiënteerde vraag die de suggestie wekt dat je op het punt staat om weg te lopen. ‘Ben je van dit project afgestapt?’ doet wonderen.

5 | De twee woorden die elke onderhandeling transformeren

In augustus 2000 maakte de militante islamitische groepering Abu Sayyaf in de zuidelijke Filipijnen bekend dat zij een CIA-agent gevangen had genomen. De waarheid was minder nieuwswaardig en waardevol dan de rebellen hadden gehoopt.

Abu Sayyaf had Jeffrey Schilling ontvoerd, een 24-jarige Amerikaan die rondreisde in de buurt van hun basis op het eiland Jolo. Schilling, geboren in Californië, werd een gijzelaar met een prijs van 10 miljoen dollar op zijn hoofd.

Ik was destijds als Supervisory Special Agent (SSA) verbonden aan de Crisis Negotiation Unit (CNU) van de FBI. De CNU, een soort speciale eenheid op het gebied van onderhandelen, is gelieerd aan het Hostage Rescue Team (HRT) van de FBI. Beide zijn landelijke contraterrorisme-eenheden, de crème de la crème in het vakgebied.

De CNU is gestationeerd in de FBI Academy in Quantico, Virginia. De FBI Academy is in de loop der tijd bekend komen te staan als ‘Quantico’. Terecht of niet, Quantico heeft de reputatie ontwikkeld als een van de kenniscentra, zo niet het kenniscentrum, op het gebied van wetshandhaving. Als een onderhandeling niet goed verloopt en de betrokken onderhandelaars de instructie krijgen om ‘Quantico’ te bellen om hun mening te horen, bellen ze met de CNU.

De CNU heeft een effectief instrument ontwikkeld voor de risicovolle wereld van crisisonderhandeling, het Behavioral Change Stairway Model (BCSM). Dit model bestaat uit vijf stadia – actief luisteren, empathie, verstandhouding, invloed en gedragsverandering – die elke onderhandelaar doorloopt.

Het model is gebaseerd op de ideeën van de beroemde Amerikaanse psycholoog Carl Rogers, die beweerde dat echte verandering alleen mogelijk is wanneer de therapeut de cliënt accepteert zoals hij is. Deze benadering staat bekend als onvoorwaardelijke positieve waardering. Maar de overgrote meerderheid van de mensen, zo legde Rogers uit, verwacht dat liefde, complimenten en goedkeuring afhankelijk zijn van het zeggen en doen van de dingen die anderen (in eerste instantie hun ouders) juist vinden.

Omdat de positieve waardering die we ervaren dus meestal voorwaardelijk is, ontwikkelen we de gewoonte om te verbergen wie we werkelijk zijn en wat we werkelijk denken. We kiezen onze woorden zodanig dat we de goedkeuring van anderen verwerven, maar we geven weinig prijs.

Om deze reden leiden zo weinig sociale interacties tot echte gedragsverandering. Neem een patiënt met ernstig hartfalen die herstellende is van een openhartoperatie. De arts zegt tegen de patiënt: ‘Het is niet zo dat je na deze operatie genezen bent. Je kunt je leven alleen echt verlengen als je je gedrag op de volgende manieren aanpast…’

De dankbare patiënt antwoordt: ‘Ja, ja, ja, natuurlijk, dokter! Dit is mijn tweede kans. Ik ga veranderen!’

En doet hij dat? Het ene onderzoek na het andere wijst uit dat er niets verandert; twee jaar na hun operatie heeft meer dan 90 procent van de patiënten hun levensstijl totaal niet aangepast.

Hoewel er bij alledaagse onderhandelingen met je kind, baas of cliënt normaal gesproken minder op het spel staat dan bij een onderhandeling over gijzelaars (of een ernstig gezondheidsprobleem), is de psychologische omgeving die noodzakelijk is om niet puur tijdelijke gehoorzaamheid maar echte fundamentele verandering te realiseren dezelfde.

Als je iemand stapsgewijs naar gedragsverandering leidt door in elk stadium meer vertrouwen en meer verbinding te creëren, vindt er op een gegeven moment een doorbraak plaats: er is sprake van onvoorwaardelijke positieve waardering. Dat is het moment waarop je kunt beginnen met het uitoefenen van invloed.

Na jaren bezig te zijn geweest met het perfectioneren van de BCSM en de bijbehorende tactieken kan ik iedereen leren hoe je dat moment kunt bereiken. Maar meestal heb je het nog niet bereikt als je het woord Ja te horen krijgt. Daar kunnen alle cardiologen, en legio business-schoolstudenten die zijn grootgebracht met *Getting to Yes*, het beroemdste onderhandelingsboek ter wereld, over meepraten.

Zo dadelijk zul je kennismaken met de beste woorden die je bij elke onderhandeling te horen kunt krijgen: ‘Dat klopt.’

Zorg voor een subtiele openbaring

Ik was geknipt voor de zaak Schilling. Ik had enige tijd op de Filipijnen doorgebracht, en dankzij mijn periode in New York City als lid van de Joint Terrorism Task Force (JTTF) had ik ruime ervaring op het gebied van terrorisme.

Een paar dagen nadat Schilling gevangen was genomen, vlogen mijn partner Chuck Regini en ik naar Manilla om de onderhandelingen te voeren. Samen met Jim Nixon, de hoogste FBI-man in Manilla, vergaderden we met de top van het Filipijnse leger. Zij stemden erin toe dat wij de onderhandelingen zouden leiden. Toen konden we tot zaken komen. Een van ons zou verantwoordelijk zijn voor de onderhandelingsstrategie vanuit de FBI, en daarmee vanuit de Amerikaanse regering. Dat werd mijn rol. Met de steun van mijn collega's moest ik de strategie ontwikkelen, goedgekeurd krijgen en implementeren.

Dankzij de zaak Schilling werd ik de hoogste FBI-onderhandelaar bij internationale ontvoeringszaken.

Onze belangrijkste tegenstander was Abu Sabaya, de rebellenleider die persoonlijk de onderhandelingen voerde over Schillings losgeld. Sabaya was een veteraan van de rebellenbeweging en had een gewelddadige reputatie. Hij kon zo uit een film zijn gestapt: een typische terrorist-sociopaat-moordenaar. Hij had een verleden vol verkrachtingen, moorden en onthoofdingen. Bovendien vond hij het leuk om zijn bloedige daden op video vast te leggen en naar de Filipijnse media te sturen.

Sabaya droeg altijd een zonnebril, een bandana, een zwart T-shirt en een camouflagebroek. Daarmee dacht hij er flitsend uit te zien. Als je op zoek gaat naar foto's van terroristen van Abu Sayyaf uit die periode stuit je altijd op iemand met een zonnebril. Dat is Sabaya.

Sabaya was dol op de media. Hij had de Filipijnse verslaggevers onder de sneltoetsen van zijn telefoon zitten. Als die hem belden, stelden ze hem vragen in het Tagalog, zijn moedertaal. Hij antwoordde altijd in het Engels, omdat hij wilde dat de wereld zijn stem hoorde op CNN. 'Ze zouden een film over me moeten maken,' zei hij tegen de pers.

In mijn ogen was Sabaya een koelbloedige zakenman met een ego zo groot als Texas. Een echte schurk. Sabaya wist dat hij over goede

handelswaar beschikte. Met Jeffrey Schilling had hij iets waardevols in handen. Hoeveel zou hij ervoor kunnen krijgen? Daar zou hij binnenkort achter komen, en het was mijn bedoeling om hem een onaangename verrassing te bezorgen. Als FBI-agent wilde ik de gijzelaar bevrijden en de crimineel voor het gerecht brengen.

Een cruciaal aspect van elke onderhandeling is dat je uitzoekt hoe je tegenstander tot zijn standpunt is gekomen. Sabaya had de 10 miljoen dollar losgeld gebaseerd op een zakelijke berekening.

De Verenigde Staten had 5 miljoen dollar geboden voor informatie die zou leiden tot de arrestatie van een van de overgebleven voortvluchtigen van de bomaanslag op het World Trade Center uit 1993. Als de VS 5 miljoen dollar wilde betalen om iemand in handen te krijgen die hun niet aanstond, zo redeneerde Sabaya, zou een burger geheid veel meer opleveren.

Ten tweede ging het gerucht dat een rivaliserende vleugel van de Abu Sayyaf onlangs 20 miljoen dollar voor zes West-Europese krijgsgevangenen had gekregen. De Libische machthebber Moammar Kadhafi had de betaling gedaan als ‘ontwikkelingshulp’. Wat deze absurde daad extra gecompliceerd maakte, was dat een aanzienlijk deel van het losgeld in valse biljetten was betaald. Kadhafi zag het als een gelegenheid om westerse regeringen in verlegenheid te brengen en geld te krijgen bij groeperingen waarmee hij sympathiseerde. Ik weet zeker dat hij tot op de dag van zijn dood om die gebeurtenis heeft moeten lachen.

Hoe dan ook, er was een prijs bepaald. Sabaya had een rekensom gemaakt en ingeschat dat Schilling 10 miljoen dollar waard was. Het probleem was dat Jeff Schilling uit een arbeidersklassegezin kwam. Zijn moeder zou misschien 10.000 dollar bij elkaar kunnen krijgen, en de Verenigde Staten was niet van plan om ook maar één dollar te betalen. Maar wij zouden toestemming geven voor een betaling als we Sabaya daarmee in de val konden laten lopen.

Als we Sabaya in een situatie van bieden en tegenbieden konden manoeuvreren, hadden we een onderhandelingssysteem dat altijd werkte. Daarmee zouden we hem in de hoek kunnen drijven waar we hem wilden

hebben, de gijzelaar vrij krijgen en hem in de val laten lopen.
Maandenlang weigerde Sabaya ook maar een centimeter toe te geven. Hij beweerde dat moslims op de Filipijnen vijfhonderd jaar lang waren onderdrukt, sinds Spaanse missionarissen in de zestiende eeuw het katholicisme naar het land hadden gebracht. Hij kwam met voorbeelden van misdaden die tegen zijn islamitische voorouders werden gepleegd. Hij legde uit waarom de Abu Sayyaf een islamitische staat in de zuidelijke Filipijnen wilde stichten. Er waren visserijrechten geschonden. Je kunt het zo gek niet bedenken of hij bracht het naar voren en gebruikte het.

Sabaya wilde 10 miljoen dollar aan herstelbetalingen vanwege de oorlog – geen losgeld, maar vergoedingen voor oorlogsschade. Hij bleef bij zijn eis en hield ons daarmee af van het systeem van bieden en tegenbieden dat wij tegen hem wilden gebruiken.

Bovendien liet hij af en toe het dreigement vallen dat hij Jeff Schilling martelde.

Sabaya onderhandelde rechtstreeks met Benjie, een officier uit het Filipijnse leger. Ze spraken Tagalog. Wij lazen de Engelse transcripties en gebruikten die om Benjie te adviseren. Ik was beurtelings in en buiten Manilla en hield toezicht op de gesprekken en de strategie. Ik instrueerde Benjie om te vragen wat Schilling te maken had met vijfhonderd jaar kwaad bloed tussen moslims en Filipino’s. Hij vertelde Sabaya dat 10 miljoen dollar niet mogelijk was.

Alle woorden waarmee we Sabaya ervan probeerden te overtuigen dat Schilling niets te maken had met de ‘oorlogsschade’ waren tegen dovemansoren gericht.

Onze eerste ‘Dat klopt-doorbraak’ had in feite plaats toen ik met Benjie onderhandelde. Benjie was een echte Filipijnse patriot en held. Hij was de leider van de Special Action Force van de Filipijnse nationale politie en had in het verleden al menig vuurgevecht meegemaakt. Benjie en zijn mannen waren al vaak op reddingsmissies gestuurd om gijzelaars te bevrijden, en ze hadden een uitstekende reputatie. Zijn mannen waren gevreesd, en niet zonder reden. Ze gebruikten zelden handboeien.

Benjie wilde een harde lijn volgen met Sabaya en hem in directe no-

nonsense taal toespreken. Wij wilden juist de dialoog met Sabaya aangaan om te achterhalen waar onze tegenstander gevoelig voor was. We wilden in feite een goede verstandhouding met een tegenstander opbouwen. In de ogen van Benjie was dat smakeloos.

Benjie maakte kenbaar dat hij een time-out nodig had. We hadden al een paar weken lang bijna 24 uur per dag, zeven dagen per week tegen hem aangepraat. Hij wilde wat tijd doorbrengen met zijn familie in de bergen ten noorden van Manilla. We stemden toe, maar alleen op voorwaarde dat we hem konden vergezellen en dat we zowel op zaterdag als op zondag een paar uur aan de onderhandelingsstrategie konden werken.

Die zaterdagavond werkten we in de bibliotheek van het zomerverblijf van de Amerikaanse ambassadeur aan onze strategie. Toen ik Benjie de waarde probeerde uit te leggen van het opbouwen van een goede verstandhouding, zelfs met een tegenstander die zo gevaarlijk was als Sabaya, zag ik zijn gezicht verstarren. Ik besefte dat ik met Benjie moest onderhandelen.

‘Je haat Sabaya, hè?’ zei ik, aftrappend met een label.

Benjie liet zich direct gaan. ‘Dat kun je wel zeggen!’ zei hij. ‘Hij is een moordenaar en een verkrachter. Toen we mortieren tegen hem in stelling brachten zei hij via de radio, “Die mortieren klinken mij als muziek in de oren.” Ik heb hem ook een keer via de radio horen vieren dat hij bij het lijk van één van mijn mannen stond.’

Deze uitbarsting was Benjies equivalent van ‘Dat klopt’. Ik keek toe hoe hij zijn razernij de vrije loop liet en vervolgens zijn woede onder controle kreeg en weer kalmeerde. Hij was tot dan toe al heel goed geweest in zijn werk, maar vanaf dat moment werd Benjie een superster. Hij bloeide op tot een uiterst talentvolle onderhandelaar.

Deze ‘onderhandeling’ tussen Benjie en mij was niet anders dan een willekeurige onderhandeling tussen collega’s die het niet eens zijn over een strategie. Voordat je ze kunt overtuigen van wat je probeert te bewerkstelligen, moet je dingen tegen ze zeggen die hun de uitspraak ‘Dat klopt’ ontlokken.

De ‘Dat klopt-doorbraak’ komt meestal niet aan het begin van een

onderhandeling. Voor je gesprekspartner is hij onzichtbaar op het moment dat hij plaatsvindt; hij omarmt simpelweg wat jij hebt gezegd. Voor hem is het een subtiele openbaring.

Stimuleer 'Dat klopt!' met een samenvatting

Na vier maanden van onderhandelen gaf Sabaya nog steeds geen krimp. Het was tijd om op de reset-knop te drukken.

Benjie was een kei geworden in het rekken van de gesprekken. Soms kon je merken dat Sabaya een uur lang had lopen ijsberen om te bedenken hoe hij kon krijgen wat hij hebben wilde. Vaak belde hij op en zei hij, 'Zeg ja of nee! Gewoon ja of nee!'

We moesten Sabaya die onzin over oorlogsschade uit zijn hoofd zien te praten. Maar welk type ondervraging, logica of redenering we ook op hem loslieten, hij hield eraan vast. Dreigementen aan het adres van Schilling kwamen en gingen. Telkens wisten we hem daar met woorden vanaf te brengen.

Om deze fase te doorbreken moesten we Sabaya met zijn eigen woorden zodanig in een andere positie manoeuvreren dat hij zijn verdedigingsmechanismen liet varen. We moesten hem zo ver zien te krijgen dat hij zou zeggen, 'Dat klopt.' Op dat moment wist ik nog niet precies wat voor soort doorbraak dat ons zou opleveren. Ik wist alleen dat we vertrouwen moesten hebben in het proces.

Ik schreef twee pagina's met instructies voor Benjie om onze koers te wijzigen. We zouden bijna elke tactiek uit het actief-luisterenarsenaal gaan inzetten:

1 Effectieve stiltes: zwijgen werkt. We gaven Benjie de opdracht om stiltes te gebruiken voor nadruk en om Sabaya te stimuleren door te blijven praten tot de emoties uiteindelijk uit de dialoog waren weggesijpeld, als bij het droogleggen van een moeras.

2 Kleine aanmoedigingen: naast stiltes droegen we hem op om simpele woordjes te gebruiken als Ja, Oké, Uh-huh of Ik snap het. Daarmee zou Benjie overbrengen dat hij op dat moment zijn aandacht volledig bij Sabaya had.

3 Spiegelen: in plaats van in discussie te gaan met Sabaya en te proberen

Schilling los te koppelen van de ‘oorlogsschade’ zou Benjie luisteren en Sabaya teruggeven wat hij zei.

4 Labelen: Benjie moest Sabaya’s emoties benoemen en zich identificeren met hoe hij zich voelde. ‘Het klinkt allemaal zo tragisch en oneerlijk, nu begrijp ik waarom je zo boos klinkt.’

5 Parafraseren: Benjie moest in zijn eigen woorden herhalen wat Sabaya zei. Dat, zo vertelden we hem, zou Sabaya duidelijk maken dat hij echt werd begrepen en niet puur werd nagepraat.

6 Samenvatten: een goede samenvatting is een combinatie van het herformuleren van wat er wordt gezegd en het erkennen van de emoties die aan die woorden ten grondslag liggen (parafraseren + labelen = samenvatten). We zeiden tegen Benjie dat hij moest luisteren en ‘de wereld volgens Abu Sabaya’ moest herhalen. Hij moest alle onzin die Sabaya uitkraamde over oorlogsschade en visserij en vijfhonderd jaar onderdrukking volledig en compleet samenvatten. Als hij dat deed, zou Sabaya, zoals ieder ander die geconfronteerd wordt met een goede samenvatting, niets anders kunnen antwoorden dan ‘Dat klopt’.

Twee dagen later belde Sabaya Benjie. Sabaya sprak; Benjie luisterde. En als Benjie het woord nam, hield hij zich aan mijn script: hij voelde mee met de netelige situatie waarin de rebellengroep zich bevond. Spiegelen, aanmoedigen, labelen, alle tactieken gingen naadloos in elkaar over en versterkten elkaar zodanig dat Sabaya milder gestemd raakte en zijn perspectief begon te veranderen. Uiteindelijk verwoordde Benjie in zijn eigen woorden Sabaya’s versie van de geschiedenis en de emoties die daarmee gepaard gingen.

Sabaya zweeg bijna een hele minuut. Toen nam hij het woord.

‘Dat klopt,’ zei hij. We beëindigden het telefoongesprek.

De eis tot ‘herstelbetalingen’ was zojuist van tafel verdwenen.

Vanaf dat moment repte Sabaya met geen woord meer over geld. Hij vroeg geen cent meer voor de vrijlating van Jeffrey Schilling. Hij was deze zaak en het vasthouden van de jonge Californiër zo moe dat zijn waakzaamheid verslapte. Schilling ontsnapte uit een kamp, waarna Filipijnse commando’s direct in actie kwamen en hem redden. Hij keerde

veilig terug naar zijn familie in Californië.

Twee weken na de ontsnapping van Jeff Schilling belde Sabaya Benjie.

‘Heb je al promotie gemaakt?’ vroeg hij. ‘Zo niet, dan wordt dat hoog tijd.’

‘Waarom?’ vroeg Benjie.

‘Ik was van plan om Jeffrey iets aan te doen,’ zei Sabaya. ‘Ik weet niet hoe je me daar precies van hebt weerhouden, maar wat je ook hebt gedaan, het heeft gewerkt.’

In juni 2002 werd Sabaya gedood tijdens een vuurgevecht met Filipijnse militaire eenheden.

In het vuur van de onderhandelingen over een mensenleven had ik die twee woorden – ‘Dat klopt’ – nog niet op hun juiste waarde geschat. Maar toen ik de transcripties bestudeerde en het traject van de onderhandelingen reconstrueerde, besefte ik dat Sabaya van koers was veranderd op het moment dat hij dat zinnetje had uitgesproken. Benjie had een aantal fundamentele technieken gebruikt die we na jaren hadden ontwikkeld. Hij had Sabaya diens visie teruggegeven. Hij was de confrontatie uit de weg gegaan. Hij had Sabaya vrijuit laten spreken en hem zijn versie van de gebeurtenissen uitputtend laten vertellen.

De woorden ‘Dat klopt’ waren het teken dat de onderhandelingen uit het slop waren getrokken. Ze namen een obstakel weg dat de voortgang van het proces in de weg stond. Ze creëerden een moment van inzicht bij onze tegenstander, waarbij hij in feite ergens mee instemde zonder dat hij het gevoel had dat hij had toegegeven.

Het was een heimelijke overwinning.

Als je gesprekspartners ‘Dat klopt’ zeggen, hebben ze het idee dat ze een inschatting hebben gemaakt van jouw woorden en die uit eigen vrije wil als correct hebben bestempeld. Ze omarmen ze.

Dankzij ‘Dat klopt’ lukte het ons om de onderhandelingen open te gooien en Sabaya van zijn plannen af te brengen om Schilling iets aan te doen. Bovendien gaf het de Filipijnse commando’s tijd om hun reddingsoperatie op te tuigen.

Bij onderhandelingen over gijzelaars probeerden we Ja nooit als eindpunt

te beschouwen. We wisten dat Ja niets betekent zonder Hoe. En als we de onderhandelingstactieken bij gijzelingen op de zakenwereld toepasten, zagen we dat ‘Dat klopt’ vaak tot de beste uitkomsten leidt.

‘Dat klopt’ is perfect, maar ‘Je hebt gelijk’ verandert niets

Aansturen op ‘Dat klopt’ is een succesvolle strategie bij elke onderhandeling. Maar als iemand ‘Je hebt gelijk’ tegen je zegt, ben je geen stap verder gekomen.

Neem mijn zoon Brandon en zijn ontwikkeling als American football-speler. Gedurende zijn hele middelbareschooltijd was hij *lineman* geweest, een speler die zich in de eerste linie opstelt bij een aanval. Met zijn een meter negentig en zijn honderdtwintig kilo was hij ontzagwekkend. Hij genoot ervan om elke speler die het tenue van de tegenstander droeg tegen de grond te werken.

Omdat ik zelf altijd *quarterback* (spelverdeler) was geweest, kon ik het rouwdouwerige karakter van linemen niet zo erg waarderen. Linemen zijn te vergelijken met berggeiten. Ze buigen hun kop en rammen tegen dingen aan. Daar worden ze blij van.

Op de St. Thomas More school in Connecticut stelde Brandons coach hem op als *linebacker*, een positie achter de linemen. Plotseling kreeg hij een andere rol: in plaats van alles raken wat hij zag, moest hij spelers gaan omzeilen die hem probeerden te blocken. Hij moest blocks zien af te wenden – vermijden, zo je wilt – en bij de bal zien te komen. Maar Brandon bleef zijn blockende tegenstanders frontaal aanvallen, wat hem geen balbezit opleverde. Zijn coach smeekte hem om blockers te vermijden, maar Brandon kon niet veranderen. Hij hield nu eenmaal van rammen. Tegenstanders vloeren gaf hem voldoening.

Zowel zijn coach als ik bleef proberen het hem uit te leggen. Maar telkens kregen we het slechtst mogelijke antwoord – ‘Je hebt gelijk’. Hij was het in theorie met ons eens, maar wist de conclusie niet te internaliseren. Vervolgens verviel hij direct weer in het gedrag waar we hem juist vanaf probeerden te brengen. Hij ramde blockers tegen de grond en plaatste zichzelf buitenspel.

Waarom is ‘Je hebt gelijk’ het ergste antwoord?

Bedenk maar eens: als iemand je lastigvalt die van geen ophouden weet en die niet naar jouw argumenten wil luisteren, wat zeg je dan tegen die persoon om hem de mond te snoeren en ervoor te zorgen dat hij weggaat? ‘Je hebt gelijk.’

Het werkt altijd: zodra je tegen mensen zegt dat ze gelijk hebben, verschijnt er een gelukzalige glimlach op hun gezicht en laten ze je minstens 24 uur met rust. Maar je hebt niet ingestemd met hun standpunt. Je hebt ‘Je hebt gelijk’ puur gebruikt om ervoor te zorgen dat ze je niet meer lastigvallen.

In die situatie bevond ik me ook met Brandon. Hij hoorde me niet en omarmde mijn verzoek niet. Wat kon ik zeggen om tot dat joch door te dringen? Hoe kon ik Brandon bereiken en hem helpen zijn aanpak te wijzigen?

Ik dacht terug aan Benjie en Sabaya. Voor een belangrijke wedstrijd nam ik Brandon apart. Ik had me suf gezocht naar een manier om hem die twee cruciale woorden te ontlokken: ‘Dat klopt.’

‘Jij lijkt te denken dat het niet mannelijk is om een block te vermijden,’ zei ik tegen hem. ‘Je denkt dat het laf is om opzij te stappen voor iemand die jou probeert te raken.’

Brandon staarde me aan en zweeg.

‘Dat klopt,’ zei hij.

Met die woorden omarmde Brandon wat hem tegenhield. Toen hij eenmaal begreep waarom hij elke blocker probeerde neer te maaien, veranderde hij van koers. Hij begon de blocks te vermijden en werd een uitzonderlijk goede linebacker.

Met Brandon in het veld als uitmuntende linebacker won de Thomas More school elke wedstrijd.

Gebruik ‘Dat klopt’ om de koop te sluiten

Ook een van mijn studenten ontdekte de kracht van ‘Dat klopt’, in haar functie als verkoper voor een groot farmaceutisch bedrijf.

Ze probeerde een nieuw medicijn te verkopen aan een arts die op dat moment met vergelijkbare medicatie werkte. Hij was de grootste afnemer van dit soort medicatie binnen haar werkgebied. Deze deal zou bepalend

zijn voor haar succes als verkoper.

Tijdens hun eerste gesprekken wees de arts haar product af. Hij zei dat het niet beter was dan de producten die hij al gebruikte. Hij was onvriendelijk. Hij wilde haar standpunt niet eens aanhoren. Toen ze de positieve eigenschappen van haar product onder de aandacht probeerde te brengen onderbrak hij haar en ontkrachtte hij ze.

Voor haar uiteindelijke voorstel verzamelde ze zo veel mogelijk informatie over de arts. Ze kwam erachter dat hij zijn patiënten met veel passie behandelde. Elke patiënt was in zijn ogen speciaal. Het was zijn belangrijkste doel om hen te kalmeren en op hun gemak te stellen. Hoe kon ze haar kennis van zijn behoeften, verlangens en passies voor zich laten werken? Tijdens haar volgende bezoek vroeg de arts welke medicijnen ze wilde bespreken. Maar in plaats van haar product op te hemelen bracht ze het gesprek op hemzelf en zijn praktijk.

‘Dokter,’ zei ze, ‘de laatste keer dat ik hier was hebben we het gehad over patiënten met deze aandoening. Ik kreeg de indruk dat u zich voor honderd procent voor hun behandeling inzet, en dat u heel erg uw best doet om uw behandelingen op elke individuele patiënt af te stemmen.’

Hij keek haar aan alsof hij haar voor het eerst zag.

‘Dat klopt,’ zei hij. ‘Ik heb echt het gevoel dat ik een ziekte behandel die andere artsen niet serieus nemen. Dat betekent dat een heleboel patiënten geen adequate behandeling krijgen.’

Ze vertelde hem dat hij haarfijn leek te weten hoe deze patiënten moesten worden behandeld, vooral omdat sommige patiënten niet op de gebruikelijke medicatie reageerden. Ze praatten over specifieke problemen waar hij tegenaan liep bij de behandeling van zijn patiënten. Hij gaf haar voorbeelden.

Toen hij uitgepraat was, vatte ze samen wat hij had gezegd, met name het gedeelte over de complexiteit en de problemen van de behandeling.

‘U lijkt de specifieke behandeling en medicatie op elke individuele patiënt af te stemmen,’ zei ze.

‘Dat klopt,’ antwoordde hij.

Dit was de doorbraak waarop ze had gehoopt. De arts was sceptisch en

koud geweest. Maar toen ze hem – met behulp van een samenvatting – erkenning gaf voor zijn passie voor zijn patiënten, gingen de verdedigingsmuren neer. Hij was niet langer argwanend en ze wist zijn vertrouwen te winnen. In plaats van haar product te pitchen liet ze hem zijn behandeling en procedures beschrijven. Zo kon ze achterhalen hoe haar medicatie op zijn werkwijze aansloot. Vervolgens parafraseerde ze wat hij had verteld over de problemen bij zijn werk en gaf dat aan hem terug.

Toen de arts eenmaal blijk gaf van vertrouwen en openstond voor een goede verstandhouding kon ze reclame maken voor de eigenschappen van haar product en precies beschrijven hoe hij er de gewenste resultaten voor zijn patiënten mee zou kunnen bereiken. Dit keer luisterde hij aandachtig.

‘Het zou perfect kunnen zijn om een patiënt mee te behandelen die geen baat heeft bij de medicatie die ik nu voorschrijf,’ zei hij tegen haar. ‘Laat ik jouw medicijn een kans geven.’

De koop was gesloten.

‘Dat klopt’ als instrument voor een succesvolle carrière

Een van mijn Koreaanse studenten zette ‘Dat klopt’ in toen hij met zijn ex-baas over een nieuwe functie moest onderhandelen.

Toen mijn student zich na het halen van zijn MBA voorbereidde op zijn terugkeer naar Seoel, wilde hij liever bij de afdeling consumentenelektronica van zijn bedrijf werken dan op de halfgeleiderafdeling, waar hij destijds begonnen was. Hij was een specialist op het gebied van human resources. Volgens de regels van het bedrijf dacht hij op zijn vroegere afdeling te moeten blijven, tenzij hij goedkeuring kreeg van zijn ex-baas. Hij had twee aanbiedingen gekregen voor functies op de afdeling consumentenelektronica. Hij belde zijn ex-baas vanuit de Verenigde Staten.

‘Je moet dit aanbod afwijzen en je draai hier binnen de halfgeleiderafdeling vinden,’ zei de ex-baas.

Mijn student hing teleurgesteld op. Als hij hogerop wilde komen in het bedrijf, moest hij zijn voormalige superieur gehoorzamen. Hij sloeg de twee aanbiedingen af en bereidde zich voor op een terugkeer naar de wereld van de halfgeleiders.

Maar toen hij zich door een vriend die senior manager was op de HR-afdeling liet informeren over de regelgeving van het bedrijf, ontdekte hij dat er nergens was vastgelegd dat hij binnen zijn afdeling moest blijven. Wel had hij de zegen van zijn ex-baas nodig om over te stappen.

Hij belde zijn ex-baas opnieuw. Dit keer probeerde hij hem uit zijn tent te lokken met vragen.

‘Is er een reden waarom je wilt dat ik naar het halfgeleiderhoofdkantoor kom?’ vroeg hij.

‘Dat is de beste plek voor jou,’ zei zijn ex-baas.

‘De beste plek?’ vroeg hij. ‘Het lijkt erop dat er geen regel bestaat dat ik op de halfgeleiderafdeling moet blijven,’ zei hij.

‘Hmmm,’ antwoordde de ex-baas. ‘Ik geloof inderdaad niet dat er zo’n regel bestaat.’

‘Wil je me dan alsjeblieft vertellen waarom jij hebt besloten dat ik daar moet blijven?’ vroeg hij.

De ex-baas zei dat hij iemand op het hoofdkantoor nodig had om te kunnen netwerken tussen de halfgeleider- en de consumentenelektronica-afdeling.

‘Het klinkt dus alsof je mijn nieuwe positie op beide afdelingen zou kunnen goedkeuren, zo lang ik maar op het hoofdkantoor blijf en jou help beter met de topmanagers te communiceren.’

‘Dat klopt,’ zei hij. ‘Ik moet toegeven dat ik hulp nodig heb op het hoofdkantoor.’

Mijn student realiseerde zich dat hij een doorbraak had bewerkstelligd. Zijn ex-baas had niet alleen die fijne woorden uitgesproken – ‘Dat klopt’ – maar hij had ook zijn ware motief prijsgegeven: hij had een bondgenoot nodig op het hoofdkantoor.

‘Heb je verder nog hulp nodig?’ vroeg hij.

‘Ik zal je het hele verhaal vertellen,’ antwoordde de ex-baas.

Zijn voormalige superieur bleek over twee jaar in aanmerking te komen voor een promotie tot vice president. Hij wilde dolgraag hogerop komen. Hij had iemand op het hoofdkantoor nodig om voor hem te lobbyen bij de CEO van het bedrijf.

‘Ik zou je op alle mogelijke manieren helpen,’ zei mijn student. ‘Maar ik kan je toch ook met netwerken helpen en je bij de CEO aanprijzen als ik op het hoofdkantoor bij de afdeling consumentenelektronica werk?’

‘Dat klopt,’ zei hij. ‘Als je een aanbod van die afdeling krijgt, heb je mijn goedkeuring.’

Bingo! Door vragen te stellen die hem het antwoord ‘Dat klopt’ opleverden, had mijn student zijn doel bereikt. Hij had zijn baas bovendien zo ver gekregen dat die twee Zwarte zwanen onthulde, onuitgesproken, onderliggende elementen die een rol spelen bij een onderhandeling (meer hierover in Hoofdstuk 10):

- Zijn baas had iemand op het hoofdkantoor nodig om hem te helpen met netwerken en communiceren.
- Zijn baas was toe aan een promotie en wilde dat iemand hem bij de CEO aanprees.

Mijn student heeft de baan op de afdeling consumentenelektronica weten te krijgen die hij graag wilde hebben. En hij doet regelmatig een goed woordje voor zijn voormalige baas.

‘Ik was verbijsterd,’ schreef hij mij in een e-mail. ‘In deze cultuur is het bijna onmogelijk om te weten te komen wat een superieur denkt.’

Ik reis veel door het land en spreek vaak met leiders van bedrijven. Dat kunnen formele gesprekken zijn, of sessies waarin ik privé-advies geef. Ik vermaak ze met oorlogsverhalen en beschrijf vervolgens een aantal basale onderhandelingsvaardigheden. Ik breng ze altijd een paar technieken bij. De kracht van ‘Dat klopt’ is een vast bestanddeel.

Na een speech in Los Angeles stuurde Emily, een van de toehoorders, mij de volgende e-mail:

Hallo Chris, ik vond dat ik je moest vertellen dat ik zojuist de ‘Dat klopt’ techniek heb uitgeprobeerd tijdens een belangrijke onderhandeling met een potentiële nieuwe klant. En ik heb gekregen wat ik wilde. Ik ben zo blij!

Vroeger was ik waarschijnlijk gewoon akkoord gegaan met een prijs ergens in het midden (halverwege tussen mijn oorspronkelijke bod en haar oorspronkelijke tegenbod). Maar nu heb ik volgens mij haar motivaties juist ingeschat en de juiste dingen tegen haar gezegd om haar naar een ‘Dat klopt’ (in haar ogen) te leiden… En toen stelde zij de oplossing voor die ik wilde en vroeg of ik daarmee kon instemmen. Natuurlijk kon ik dat!

Dank je wel!

Emily

En ik dacht bij mezelf: Het klopt.

Belangrijke lessen

'In hetzelfde bed slapen en verschillende dromen dromen' is een oude Chinese uitdrukking die verwijst naar de intimiteit binnen een partnerschap (in het huwelijk of in zaken) zonder dat er sprake is van de noodzakelijke communicatie om dat partnerschap in stand te houden.

Dit is een onvermijdelijk recept voor slechte huwelijken en slechte onderhandelingen.

Als elke partij zijn eigen doelstellingen en beweegredenen heeft zijn beleefdheden tijdens een gesprek – de Ja's en de Je hebt gelijk's die als sociale smeerolie dienen en waar mensen bij elke interactie al heel snel en verwoed naar grijpen – absoluut geen substituut voor echt begrip tussen jou en je partner.

Tot dat begrip komen, en niet tot een of ander nietszeggend Ja, heeft een opzienbarend effect bij onderhandelingen. Zodra je iemand ervan weet te overtuigen dat je zijn dromen en gevoelens (de hele wereld die hij bewoont) echt begrijpt, worden mentale verandering en gedragsverandering mogelijk en is de basis voor een doorbraak gelegd.

Die basis kun je als volgt creëren:

- Onvoorwaardelijke positieve waardering maakt de weg vrij voor andere gedachten en gedragspatronen. Mensen hebben een aangeboren drang tot sociaal constructief gedrag. Hoe meer iemand zich begrepen voelt en positief wordt bevestigd in dat begrip, hoe groter de kans dat die drang naar constructief gedrag tot uiting komt.
- 'Dat klopt' is beter dan Ja. Streef daarnaar. Als je je gesprekspartner tijdens een onderhandeling zo ver kunt krijgen dat hij 'Dat klopt' zegt, heb je een doorbraak bereikt.
- Gebruik een samenvatting om de ander een 'Dat klopt' te ontlokken. De bouwstenen van een goede samenvatting zijn labelen in combinatie met parafraseren. Identificeer, herformuleer en bevestig op emotioneel niveau de wereld zoals je gesprekspartner die ziet.

6 | Buig de werkelijkheid van je gesprekspartner om

Op een maandagochtend in de Haïtiaanse hoofdstad Port-au-Prince kwam er bij het FBI-kantoor een telefoontje binnen van de neef van een prominente Haïtiaanse politica. Hij sprak zo snel dat hij zijn verhaal drie keer moest herhalen voordat ik het begreep. Maar uiteindelijk vatte ik de strekking: ontvoerders hadden zijn tante uit haar auto gesleurd en vroegen een losgeldsom van 150.000 dollar.

‘Geef ons het geld,’ hadden de ontvoerders tegen hem gezegd, ‘anders gaat je tante eraan.’

In de wetteloze, chaotische nasleep van de opstand in 2004 waarbij president Jean-Bertrand Aristide was afgezet, had Haïti Colombia van de troon gestoten als het grootste ontvoeringsbolwerk van het Amerikaanse continent. Sterker nog: met acht tot tien ontvoerde mensen per dag in dit acht miljoen inwoners tellende Caribische land had Haïti de twijfelachtige eer het hoogste ontvoeringspercentage ter wereld te bezitten.

Tijdens deze vloedgolf van ontvoeringen en doodsbedreigingen was ik de belangrijkste internationale ontvoeringsonderhandelaar van de FBI. Ik had nog nooit zoiets meegemaakt. Meldingen van ontvoeringen – steeds bruter, midden in Port-au-Prince en midden op de dag – leken elk uur het kantoor binnen te stromen: veertien scholieren ontvoerd uit hun schoolbus, de Amerikaanse missionaris Phillip Snyder neergeschoten in een hinderlaag en ontvoerd met een Haïtiaanse jongen die hij naar Michigan had willen meenemen voor een oogoperatie, vooraanstaande Haïtiaanse politici en zakenmensen die op klaarlichte dag uit hun huis werden weggevoerd. Niemand bleef gespaard.

De meeste ontvoeringen verliepen op dezelfde manier: kidnappers met bivakmutsen en geweren omsingelden een huis of een auto, drongen met geweld naar binnen en grepen een kwetsbaar slachtoffer – meestal een vrouw, een kind of een bejaarde.

Aanvankelijk werd er rekening gehouden met de mogelijkheid dat de ontvoeringen het werk waren van politiek geëngageerde bendes die de nieuwe regering van Haïti probeerden te destabiliseren. Dit bleek een misvatting. Haïtiaanse criminelen staan erom bekend dat ze brute middelen

gebruiken voor politieke doelen, maar bij ontvoeringen was er bijna altijd een zakelijk motief.

Later vertel ik hoe we de aanwijzingen combineerden om te ontdekken wie de daders waren en wat ze werkelijk wilden – informatie die van onschatbare waarde was voor het onderhandelen met en het destabiliseren van deze bendes. Maar allereerst wil ik het hebben over het kristalliserende verschijnsel van onderhandelen op leven en dood: dat wil zeggen, over hoe weinig daarvan aan de oppervlakte plaatsvindt.

Toen de neef van de ontvoerde politica met de losgeldeis werd geconfronteerd, was deze man zo bang dat hij maar één mogelijkheid zag: betalen. Zijn reactie is logisch. Als je een telefoontje krijgt van brute criminelen die zeggen dat ze je tante zullen doden als je niet direct betaalt, lijkt het onmogelijk om die situatie ten goede te keren. Dus betaal je het losgeld en laten ze je familielid vrij, nietwaar?

Mis. Er zijn altijd andere opties. Onderhandelen is nooit een lineaire formule: tel *x* en *y* bij elkaar op en je krijgt *z*. Ieder mens heeft irrationele blinde vlekken, verborgen behoeften en onontwikkelde ideeën.

Als je die onderhuidse wereld van onuitgesproken behoeften en gedachten eenmaal begrijpt, komt er een heel universum aan variabelen aan de oppervlakte dat kan worden ingezet om de behoeften en verwachtingen van je gesprekspartner te beïnvloeden. De angst voor deadlines van sommige mensen, de mysterieuze kracht van oneven getallen, onze onbegrepen relatie met eerlijkheid... er zijn altijd manieren om de werkelijkheid van onze gesprekspartner zodanig om te buigen dat die overeenkomt met wat wij hem willen geven in plaats van met wat hij aanvankelijk denkt dat hij verdient.

Geen compromissen

Laten we teruggaan naar de losgeldeis van 150.000 dollar. We hebben altijd geleerd dat we naar de win-winoplossing moeten streven, dat we anderen tegemoet moeten komen, dat we redelijk moeten zijn. Dus wat is in dit geval de win-winoplossing? Wat is het compromis? De traditionele onderhandelingslogica die ons met de paplepel is ingegoten en die compromissen verheerlijkt, luidt, ‘Laten we het verschil gewoon delen en

hun 75.000 dollar bieden. Dan is iedereen tevreden.’

Nee dus. Een luid en duidelijk nee. De win-winstrategie die door zo veel onderhandelingsdeskundigen wordt gepropageerd is meestal niet effectief en pakt vaak zelfs rampzalig uit. In het gunstigste geval krijgt geen van beide partijen zijn zin. En als je deze strategie inzet bij een gesprekspartner die een er een winnen-verliezenmentaliteit op nahoudt, vraag je erom bedrogen te worden.

Natuurlijk moet je, zoals we al eerder opmerkten, vasthouden aan de coöperatieve, verbindende, empathische benadering; die creëert een dynamiek waarmee je deals kunt sluiten. Maar je moet je naïviteit zien af te schudden. Compromissen – ‘het verschil delen’ – kunnen namelijk tot afschuwelijke uitkomsten leiden. Een compromis is vaak een slechte deal, en een belangrijk thema in dit hoofdstuk is dat geen deal beter is dan een slechte deal.

Zelfs bij een ontvoering?

Ja. Een slechte deal bij een ontvoering is een deal waarbij iemand betaalt en niemand wordt vrijgelaten.

Ik zal je een voorbeeld geven om mijn visie op compromissen te illustreren: een vrouw wil dat haar echtgenoot zwarte schoenen draagt onder zijn pak. Maar haar echtgenoot wil dat niet; hij geeft de voorkeur aan bruine schoenen. Dus wat doen ze? Ze sluiten een compromis en komen elkaar halverwege tegemoet. Je raadt het al: hij trekt één zwarte en één bruine schoen aan. Is dat de beste uitkomst? Nee! Sterker nog, het is de slechtst mogelijke uitkomst. Beide andere uitkomsten – twee zwarte of twee bruine schoenen – zijn beter dan het compromis.

Als je de volgende keer een compromis wilt sluiten, moet je terugdenken aan die twee niet bij elkaar passende schoenen.

Waarom zijn we dan zo gecharmeerd van compromissen als ze vaak tot slechtere resultaten leiden?

Het probleem met compromissen is dat ze bekend staan als een geweldig concept, in relaties, in de politiek, waar dan ook. Een compromis, zo wordt ons voorgehouden, is een groot moreel goed.

Maar denk nog eens terug aan de losgeldeis: de ‘eerlijke’ optie zou zijn

om geen losgeld te betalen, en wat de neef het liefst zou willen is niets betalen. Dus waarom gaat hij dan 75.000 dollar, of erger nog 150.000 dollar, als losgeld bieden? De eis van 150.000 dollar is niet valide. En een compromis, welk compromis ook, scheept de neef uiteindelijk met een bizar slecht resultaat op.

Van mij mogen compromissen hier en nu de prullenbak in. We sluiten geen compromissen omdat het het juiste is om te doen; we sluiten compromissen omdat het gemakkelijk is en omdat we ons gezicht ermee redden. We sluiten compromissen om te kunnen zeggen dat we in ieder geval de helft hebben gekregen van wat we wilden. In feite sluiten we compromissen om veilig te zijn. De meeste mensen laten zich tijdens onderhandelingen leiden door angst of door het verlangen pijn te vermijden. Te weinig mensen laten zich leiden door hun oorspronkelijke doelstellingen.

Mijn advies is dan ook: niet schikken en – een simpele regel – *nooit het verschil delen*. Creatieve oplossingen worden bijna altijd voorafgegaan door een bepaalde mate van risico, ergernis, verwarring en conflict. Met aanpassing en compromissen bereik je niets van dit alles. Alleen als je voor de harde lijn kiest, kom je tot mooie deals. En dat is wat goede onderhandelaars doen.

Deadlines: laat de tijd voor je werken

Tijd is een van de meest cruciale variabelen bij elke onderhandeling. Het verstrijken van tijd en zijn stipte neefje, de deadline, zijn de pressiemiddelen die elke deal tot een einde dwingen.

Een deadline kan je doen geloven dat nu een deal sluiten belangrijker is dan een goede deal sluiten, ongeacht of hij echt en absoluut is of puur een tijdelijke streep in het zand. Deadlines brengen mensen er regelmatig toe om impulsieve dingen te zeggen en te doen die niet in hun belang zijn. Iedereen heeft namelijk van nature de neiging om te gaan haasten op het moment dat er een deadline in zicht komt.

Goede onderhandelaars onderdrukken deze neiging bij zichzelf en maken er bij anderen gebruik van. Dat is niet zo eenvoudig. Want hoe komt het dat een deadline mensen nerveus maakt? Dat zit hem in de consequenties; we houden rekening met het verlies dat we in de toekomst zullen lijden – ‘De

deal gaat niet door!’ schreeuwt onze geest bij een of ander denkbeeldig toekomstscenario – als er op een bepaald moment in de tijd geen oplossing is bereikt.

Als je de variabele ‘tijd’ zulke gedachten bij je laat opwekken, gijzel je jezelf; je creëert een omgeving van reactief gedrag en slechte keuzes waarin je gesprekspartner aan zet is; hij kan de denkbeeldige deadline, en jouw reactie daarop, al het werk voor hem laten doen.

Ik gebruik bewust het woord ‘denkbeeldig’. In al die jaren dat ik in de private sector werk vraag ik bijna elke ondernemer en directeur of ze, in de loop van hun carrière, ooit getuige zijn geweest van of partij geweest zijn in een onderhandeling waarbij een verstreken deadline negatieve repercussies had. Van al die honderden cliënten is er geen enkele geweest die die vraag bevestigend heeft beantwoord. Deadlines zijn vaak arbitrair, bijna altijd flexibel en leiden zelden tot de consequenties waarvan wij denken – of te horen hebben gekregen – dat ze zullen plaatsvinden.

Deadlines zijn de boemannen bij onderhandelingen. Het zijn bijna volledig zelfgecreëerde hersenspinsels die ons onnodig en zonder reden uit balans brengen. De mantra waarmee wij onze cliënten coachen is, ‘Geen deal is beter dan een slechte deal.’ Als cliënten die mantra echt internaliseren, en als ze gaan geloven dat ze alle tijd hebben die nodig is om een onderhandeling op de juiste manier te voeren, wordt hun geduld een formidabel wapen.

Een paar weken nadat de Haïtiaanse ontvoeringshausse begon, begonnen zich twee patronen af te tekenen. Ten eerste leken vooral de maandagen erg druk, alsof de ontvoerders een sterk arbeidsethos hadden en zich na het weekend vol overgave op hun werk stortten. En ten tweede drongen de criminelen steeds sterker aan op betaling naarmate het weekend dichterbij kwam.

In eerste instantie konden wij hier geen logica achter ontdekken. Maar door aandachtig naar de ontvoerders te luisteren en de geredde gijzelaars te debriefen, ontdekten we iets wat we al eerder hadden moeten zien: deze misdaden waren helemaal niet politiek gemotiveerd. We hadden te maken met huis-tuin-en-keukencriminelen die op vrijdag geld wilden zien zodat ze

in het weekend konden feesten.

Toen we dat patroon eenmaal doorzagen en de zelfopgelegde deadline van de ontvoerders begrepen, hadden we twee belangrijke stukjes informatie in handen die ons onmiddellijk in het voordeel brachten.

Ten eerste: als we de druk opbouwden door de onderhandelingen tot donderdag of vrijdag uit te stellen, konden we de beste deal eruit slepen. En ten tweede: omdat je bij lange na geen 150.000 dollar nodig had om een leuk weekend te hebben in Haïti, zouden we ook een heel stuk minder kunnen bieden.

Hoe dichter we hun zelfopgelegde deadline naderden, hoe specifieker hun dreigementen werden. ‘Geef ons het geld, anders gaat je tante eraan’ is een dreigement uit het beginstadium, omdat er geen tijd in wordt gespecificeerd. Voor elk type onderhandelingen geldt: specifiekere dreigementen duiden erop dat je dichter bij echte consequenties op een echt, gespecificeerd tijdstip komt. Om het niveau van een specifiek dreigement te peilen keken we hoeveel van de vier vragen Wat? Wie? Wanneer? en Hoe? erin terugkwamen. Als mensen dreigementen uiten, creëren ze bewust of onbewust dubbelzinnigheden en mazen die ze van plan zijn volledig uit te buiten. Toen de mazen zich in de loop van de week begonnen te sluiten, en dat bij verschillende ontvoeringen steeds op vergelijkbare manieren gebeurde, werd het patroon zichtbaar.

Met deze informatie op zak ging ik verwachten dat de ontvoeringen ordelijke, vierdaagse gebeurtenissen waren. Het maakte ze niet per se aangenamer voor het slachtoffer, maar het maakte ze wel voorspelbaarder – en een heel stuk goedkoper – voor hun families.

Deadlines komen niet alleen van pas bij onderhandelingen over gijzelaars. Autodealers zijn geneigd om je een betere prijs te geven tegen het einde van de maand, wanneer hun transacties worden beoordeeld. En verkopers in het bedrijfsleven werken vaak op kwartaalbasis. Daardoor zijn ze vaak het kwetsbaarst tegen het einde van het kwartaal.

Nu je weet dat onderhandelaars de deadline van hun gesprekspartner gebruiken om hun positie te verbeteren, denk je misschien dat je je eigen deadlines het best geheim kunt houden. De meeste traditionele

onderhandelingsdeskundigen zullen je dat advies ook geven. In zijn bestseller uit 1980, *You Can Negotiate Anything,*[1] vertelt onderhandelingsdeskundige Herb Cohen bijvoorbeeld het verhaal van zijn eerste zakelijke deal.

Cohens bedrijf stuurde hem naar Japan om met een leverancier te onderhandelen. Toen hij daar aankwam, vroegen zijn gesprekspartners hoe lang hij bleef. Een week, antwoordde Cohen. De zeven dagen die volgden vermaakten zijn gastheren hem met feesten, uitstapjes en rondleidingen – er werd van alles gedaan, behalve onderhandeld. De gesprekspartners van Cohen begonnen pas met de serieuze besprekingen toen hij op het punt van vertrekken stond; de laatste details van de deal werden in de auto op weg naar het vliegveld besproken.

Cohen landde in de Verenigde Staten met het deprimerende gevoel dat er een spelletje met hem was gespeeld, dat hij veel te veel had toegegeven onder druk van de deadline. Zou hij zijn deadline hebben onthuld als hij het over kon doen? Nee, zegt Cohen, want het had zijn gesprekspartners een instrument in handen gegeven dat hij niet had. ‘Zij kenden mijn deadline, maar ik niet die van hen.’

Die mentaliteit zie je tegenwoordig overal terug. De meeste onderhandelaars volgen het advies van Cohen op en houden hun uiterste termijn voor zich omdat het een simpele regel is om aan vast te houden en omdat ze ervan uitgaan dat een deadline een strategisch zwaktebod is.

Maar ik zal je een geheimpje vertellen: Cohen, en de horde ‘onderhandelingsdeskundigen’ die zijn voorbeeld volgen, zitten ernaast. Deadlines zijn een tweesnijdend zwaard. Misschien maakte Cohen zich zorgen om de reactie van zijn baas als hij Japan zou hebben verlaten zonder een overeenkomst te sluiten. Maar Cohens gesprekspartners zouden ook niets hebben gewonnen als hij zonder een deal was vertrokken. Dat is het punt: als de onderhandelingen voor de ene partij voorbij zijn, zijn ze voor de andere partij ook voorbij.

Don A. Moore, docent aan de Haas School of Business van de University of California, zegt zelfs dat de onderhandelaar zich in de slechtst mogelijke positie manoeuvreert als hij zijn deadline voor zich houdt. Moores

onderzoek heeft uitgewezen dat het verbergen van je deadlines het risico op een impasse drastisch verhoogt. De aanwezigheid van een deadline zet jou namelijk onder druk om sneller concessies te doen, maar de andere partij zal alleen maar op meer concessies wachten omdat hij denkt dat hij de tijd heeft.

Stel dat NBA-eigenaren tijdens de contractonderhandelingen met de spelersvakbond een deadline formuleerden maar die niet aan hun gesprekspartners communiceerden. Ze zouden steeds meer toegeven naarmate de deadline dichterbij kwam, maar de vakbond juist stimuleren door te blijven onderhandelen tot na de hun onbekende deadline. In feite ben je op deze manier met jezelf aan het onderhandelen, en als je dat doet verlies je altijd.

Moore ontdekte dat onderhandelaars betere deals krijgen als ze hun gesprekspartners van hun deadline op de hoogte stellen. Daar heeft hij gelijk in. Allereerst verklein je het risico op een impasse door jouw eindtermijn bekend te maken. Ten tweede zal een tegenstander sneller tot echte deals en concessies komen als hij jouw deadline kent.

Voordat we verder gaan wil ik nog een slotopmerking maken: deadlines zijn bijna nooit keihard. Het gaat er vooral om dat je je in het proces verdiept en een gevoel krijgt bij hoe lang dat zal duren. Het kan best zijn dat er meer werk aan de winkel is dan de tijd toestaat voordat de bel gaat.

Eerlijk bestaat niet

In de derde week van mijn onderhandelingscursus spelen we mijn favoriete spel, een spel waarmee ik mijn studenten laat beseffen hoe weinig ze van zichzelf begrijpen (ik weet het, ik ben wreed).

Het heet het ultimatumspel, en het gaat als volgt. De studenten delen zich op in tweetallen met een ‘voorsteller’ en een ‘aanvaarder’, en elke voorsteller krijgt 10 dollar. De voorsteller moet de aanvaarder een rond bedrag aan dollars geven. Als de aanvaarder dat aanbod accepteert, mag hij houden wat hem is aangeboden en krijgt de voorsteller de rest. Maar weigert de aanvaarder het aanbod, dan krijgen ze allebei niets en gaat de 10 dollar terug naar mij.

Of ze ‘winnen’ en het geld houden of ‘verliezen’ en het terug moeten

geven, is niet relevant (behalve voor mijn portefeuille). Het draait om het bod dat ze doen. Het opzienbarende hieraan is dat ze, bijna zonder uitzondering, welke keuze ze ook maken, merken dat ze tot een minderheid behoren. Het maakt niet uit of ze voor een verdeling van 6/4, 5/5, 7/3, 8/2 et cetera kiezen, als ze om zich heen kijken ontdekken ze tot hun verbazing dat geen enkele verdeling veel vaker is gekozen dan een andere. Bij iets simpels als het verdelen van 10 dollar bestaat er geen consensus over wat een ‘eerlijke’ of ‘rationele’ verdeling is.

Nadat we dit kleine experiment hebben uitgevoerd ga ik voor de klas staan en poneer ik een stelling die ze niet graag horen: alle studenten hebben zich voor honderd procent laten leiden door irrationele en emotionele beweegredenen.

‘Wat?’ zeggen ze. ‘Ik heb een rationele beslissing genomen.’

Vervolgens leg ik uit dat ze ernaast zitten. Allereerst: hoe bestaat het dat ze zich allemaal door de rede hebben laten leiden als er zo veel verschillende keuzes zijn gemaakt? Conclusie: rede heeft geen rol gespeeld. Ze gingen er vanuit dat de ander net zo zou redeneren als zij.

‘Als je een onderhandeling ingaat met de gedachte dat de ander net zo denkt als jij, sla je de plank mis,’ zeg ik. ‘Dat is geen empathie; dat is projectie.’

En dan ga ik nog een stapje verder: waarom, vraag ik, heeft geen van de voorstellers 1 dollar geboden, wat rationeel gezien het beste bod zou zijn en logisch gezien voor de aanvaarder niet af te wijzen zou zijn? En als een voorsteller wel 1 dollar heeft aangeboden en als zijn aanbod werd afgewezen – dat komt voor – waarom nam de aanvaarder het dan niet aan?

‘Iedereen die een ander bod heeft gedaan dan 1 dollar, heeft een emotionele keuze gemaakt,’ zeg ik. ‘En voor de mensen die die 1 dollar hebben afgewezen: sinds wanneer is het beter om niets te krijgen dan 1 dollar? Zijn de monetaire regels soms plotseling veranderd?’

Dit doet het beeld dat mijn studenten van zichzelf hebben als rationele wezens op zijn grondvesten schudden. Ze zijn geen rationele wezens. Niemand is dat. Elk mens is irrationeel en emotioneel. Emotie is een noodzakelijk element van besluitvorming waar we op eigen risico aan

voorbijgaan. Dat besef komt bij mensen vaak hard aan.

In *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*[2] beschrijft neurowetenschapper Antonio Damasio een baanbrekende ontdekking die hij deed. Toen hij mensen onderzocht die schade hadden aan het deel van hun hersenen waar emoties worden gegenereerd, bleken zij allemaal iets vreemds gemeen te hebben: ze konden geen beslissingen nemen. Ze konden in logische termen beschrijven wat ze moesten doen, maar ze vonden het in de praktijk onmogelijk om ook maar de eenvoudigste keuze te maken.

Met andere woorden, we gebruiken weliswaar logica om onszelf naar een beslissing toe te redeneren, maar het daadwerkelijke nemen van de beslissing wordt gedicteerd door onze emoties.

De kracht van 'eerlijk', en wanneer en hoe het te gebruiken

Het krachtigste woord dat je bij een onderhandeling kunt gebruiken is 'eerlijk'. Mensen laten zich sterk beïnvloeden door hun gevoel al of niet gerespecteerd te worden. Ze gaan in een voorstel mee als ze het idee hebben dat ze eerlijk worden behandeld en halen uit als ze het tegenovergestelde gevoel hebben.

Na tien jaar van fMRI-hersenonderzoek is gebleken dat neurale activiteit bij mensen, met name in de insulaire cortex, die de emoties reguleert, wordt beïnvloed door de mate van oneerlijkheid die ze bij sociale interacties ervaren. Zelfs niet-menselijke primaten lijken oneerlijkheid instinctief af te wijzen. In een beroemd onderzoek moesten twee kapucijnaapjes dezelfde taak uitvoeren, maar werd de een beloond met zoete druiven terwijl de ander komkommer kreeg. In reactie op die flagrante oneerlijkheid begon het aapje dat de komkommer kreeg figuurlijk met rotte tomaten te smijten.

Mijn jarenlange ervaring met het ultimatumspel heeft me geleerd dat de meeste aanvaarders elk aanbod afwijzen dat lager is dan de helft. Als je als voorsteller met een aanbod komt van een kwart van het geld, kun je het vergeten en is de aanvaarder beledigd. De meeste mensen maken liever de irrationele keuze dollars aan hun neus voorbij te laten gaan dan dat ze een beledigend bod accepteren; de negatieve emotionele waarde van oneerlijkheid weegt zwaarder dan de positieve rationele waarde van het geld.

Deze irrationele reactie op oneerlijkheid speelt zelfs een rol bij serieuze economische deals.

Weet je nog hoe geweldig Robin Williams de stem van de geest vertolkte in de Disney-film *Aladdin*? Omdat hij iets moois voor zijn kinderen wilde achterlaten, zo zei hij, deed hij die klus voor een gereduceerd tarief van 75.000 dollar, ver onder zijn gebruikelijke tarief van 8 miljoen. Maar de film werd een enorme hit en leverde 504 miljoen dollar op.

En toen ging Williams uit zijn dak.

Bezie deze situatie eens met het ultimatumspel in je achterhoofd. Williams was niet boos vanwege het geld; het was de in zijn ogen oneerlijke situatie waar hij woedend om was. Hij klaagde pas over zijn contract toen *Aladdin* een kassucces werd; pas op dat moment begonnen zijn agent en hij luidruchtig te ventileren hoe ze waren afgezet.

Gelukkig voor Williams wilde Disney zijn ster tevreden houden. Na in eerste instantie op het voor de hand liggende te hebben gewezen – dat hij bij het ondertekenen van het contract helemaal tevreden was geweest – maakte Disney een royaal gebaar: het bedrijf schonk de ster een schilderij van Picasso met een vermeende waarde van 1 miljoen dollar.

Het land Iran had minder geluk.

De afgelopen jaren heeft Iran te maken gehad met sancties die het land meer dan 100 miljard dollar aan buitenlandse investeringen en olie-inkomsten hebben gekost, alleen maar omdat het wil doorgaan met een uranium verrijkend nucleair programma dat maar 2 procent van zijn energiebehoeften dekt. Met andere woorden: net als de studenten die geen gratis dollar willen aannemen omdat dat bod beledigend lijkt, ontzegt Iran zich zijn belangrijkste bron van inkomsten – olie en gas – om te volharden in een energieproject dat naar verwachting weinig oplevert.

Waarom? Ook hier draait het om eerlijkheid.

In de ogen van Iran is het niet eerlijk dat wereldmachten – die samen een paar duizend nucleaire wapens bezitten – kunnen beslissen of dit land kernenergie mag gebruiken. En waarom, zo vraagt Iran zich af, wordt het vanwege die uraniumverrijking als een paria gezien terwijl India en Pakistan, die clandestien in het bezit zijn van kernwapens, geaccepteerde

leden van de internationale gemeenschap zijn?

In een televisie-interview sloeg de voormalige Iraanse nucleair onderhandelaar Seyed Hossein Mousavian de spijker op zijn kop. ‘De nucleaire kwestie is voor Iraniërs inmiddels geen nucleaire kwestie meer,’ zei hij. ‘Het gaat om hun integriteit [als een] onafhankelijke identiteit tegenover de druk van de rest van de wereld.’

Misschien vertrouw je Iran niet, maar het gedrag van dit land bewijst wel heel duidelijk dat het afwijzen van gepercipieerde oneerlijkheid een krachtige motivatie kan zijn, zelfs als daar een hoge prijs voor moet worden betaald.

Als je eenmaal beseft wat een chaotische, emotionele en destructieve dynamiek ’eerlijkheid’ teweeg kan brengen, besef je ook waarom ’eerlijk’ een enorm krachtig woord is waarmee je voorzichtig moet omspringen. Van de drie manieren waarop mensen dit woord als wapen inzetten, is er maar één positief.

Het meest wordt ‘eerlijk’ als een soort defensieve judogreep gebruikt om de andere partij te destabiliseren. Deze vorm van manipulatie klinkt meestal als, ’We willen gewoon wat ons eerlijk toekomt.’

Denk eens terug aan de laatste keer dat iemand jou op deze impliciete manier van oneerlijkheid beschuldigde. Ik wil wedden dat dat direct defensiviteit en ongemak bij je opriep. Die gevoelens zijn vaak onbewust en kunnen tot irrationele concessies leiden.

Een paar jaar geleden probeerde een vriendin van mij haar huis in Boston te verkopen in een periode dat de huizenmarkt behoorlijk was ingezakt. Het bod dat ze kreeg was veel lager dan ze had gehoopt – ze zou een flink verlies moeten incasseren. Uit frustratie gebruikte ze het woord ’eerlijkheid’ als wapen tegen de potentiële koper.

‘Ik wil gewoon wat mij eerlijk toekomt,’ zei ze.

Emotioneel van zijn stuk gebracht door de impliciete beschuldiging verhoogde de man zijn bod direct.

Als jij zo’n beschuldiging aan je adres krijgt, moet je beseffen dat de andere partij je misschien helemaal geen poot probeert uit te draaien; net als mijn vriendin is de ander misschien puur overweldigd door de

omstandigheden. De beste reactie is hoe dan ook om diep adem te halen en niet toe te geven aan je verlangen om toe te geven. Vervolgens zeg je, ‘Oké, mijn excuses. We leggen alles stil en gaan terug naar het moment waarop ik je oneerlijk ben gaan behandelen en dan komen we er samen uit.’

Het tweede gebruik van het woord ‘eerlijkheid’ is schadelijker: je gesprekspartner beschuldigt je ervan dom of oneerlijk te zijn met een opmerking als, ‘We hebben je een eerlijk aanbod gedaan.’ Dat is een gemene steek onder water die bedoeld is om je van je stuk te brengen en je zodanig te manipuleren dat je toegeeft.

Als iemand dit bij mij probeert, moet ik altijd denken aan onderhandelingen tussen de NFL Players’ Association (NFLPA), de vakbond van American-footballspelers, en de eigenaars van de clubs.

De onderhandelingen waren bijna rond, maar voordat de NFLPA ja zou zeggen tegen een uiteindelijke deal, wilde de vakbond dat de eigenaars hun boekhouding op tafel zouden leggen. Het antwoord van de eigenaars? ‘We hebben de spelers een eerlijk aanbod gedaan.’

Let op de sluwheid die achter deze opmerking schuilgaat: in plaats van openheid van zaken te geven of te weigeren, verlegden de eigenaars de focus naar het zogenaamde onvermogen van de NFLPA om te beseffen wat ‘eerlijk’ was.

Als dit je overkomt, kun je het best reageren door het woord dat zojuist naar je hoofd is geslingerd simpelweg te spiegelen. ‘Eerlijk?’ antwoord je dan. Daarna laat je een stilte vallen om de kracht van het woord op de andere partij te laten inwerken zoals zij het op jou wilden laten inwerken. Vervolgens gebruik je een label: ‘Het lijkt erop dat jullie het bewijs daarvoor kunnen leveren.’ Daarmee verwijs je naar het overleggen van hun boekhouding of het overhandigen van andere informatie die hun bewering eerlijk te zijn ofwel tegenspreekt, of jou meer informatie verschaft om mee te werken dan je voor die tijd had. Zo haal je direct de angel uit de aanval.

Het laatste gebruik van het woord eerlijkheid juich ik het meest toe, omdat het positief en constructief is. Het maakt de weg vrij voor rechtvaardig en empathisch onderhandelen.

Ik gebruik het als volgt. Ergens aan het begin van de onderhandeling zeg

ik, ‘Ik wil dat jullie het gevoel hebben dat jullie te allen tijde eerlijk worden behandeld. Dus waarschuw me alsjeblieft als jullie het idee hebben dat ik oneerlijk ben, en dan zetten we dat recht.’

Het is simpel en helder en je zet jezelf ermee neer als een eerlijk onderhandelaar. Met deze opmerking laat je de andere partij weten dat het prima is om het woord ‘eerlijk’ tegenover jou te gebruiken, zo lang het op een zuivere manier gebeurt. Als onderhandelaar moet je naar een eerlijke reputatie streven. Je reputatie snelt je vooruit. Laat dat op een manier zijn die de weg vrijmaakt voor succes.

Achterhaal de emotionele drijfveren van de andere partij

Een paar jaar geleden stuitte ik op het boek *How to Become a Rainmaker*.[3] In dit boek wordt het verkoopvak kundig uitgelegd als een kwestie van emotioneel presenteren in plaats van rationeel beargumenteren. Ik pak het er nog steeds wel eens bij om mijn kennis op te frissen van de emotionele drijfveren die ten grondslag liggen aan beslissingen.

Als je de ander zo ver kunt krijgen dat hij zijn problemen, pijn en niet behaalde doelstellingen onthult – als je kunt doordringen tot wat iemand werkelijk koopt – kun je hem een visie op zijn probleem verkopen waardoor jouw aanbod als de perfecte oplossing uit de bus komt.

Je moet dit heel simpel benaderen. Wat verkoopt een goede babysitter in feite? Geen zorg voor kinderen, maar een ontspannen avond. En een kachelverkoper? Een gezellige ruimte om tijd met het gezin in door te brengen. En een slotenmaker? Een gevoel van veiligheid.

Als je de emotionele drijfveren van je potentiële kopers kent, kun je de voordelen van elke deal in een taal vatten die weerklank bij ze vindt.

Buig de realiteit van je gesprekspartner om

100 dollar kan voor dezelfde persoon zowel een glorieuze overwinning als een gemene belediging zijn, daar hoef je maar één of twee variabelen voor te veranderen. Als je dat beseft, kun je de realiteit van je gesprekspartner zodanig ombuigen dat een belediging een overwinning wordt.

Ik zal je een voorbeeld geven. Ik heb een koffiemok, rood-wit, met de Zwitserse vlag erop. Hij is nog heel, maar wel gebruikt. Wat zou jij daarvoor betalen, als je heel eerlijk bent?

Waarschijnlijk zul je een bedrag noemen van rond de drieënhalve euro.

Stel nu dat het jouw mok is. Jij wilt hem aan mij verkopen. Jij vertelt mij dus wat hij waard is. Waarschijnlijk noem je nu een bedrag dat tussen de vijf en de zeven euro ligt.

In beide gevallen is het precies dezelfde mok. Het enige wat ik heb gedaan, was de relatie tussen jou en de mok aanpassen. Daarmee heb ik de waarde ervan compleet veranderd.

Een ander voorbeeld: stel dat ik jou 20 euro bied om een klusje van drie minuten voor me op te knappen: ik vraag je om een kop koffie voor me te halen. Dan denk jij waarschijnlijk bij jezelf: 20 euro voor drie minuten, dat is 400 euro per uur. Je grijpt mijn aanbod met beide handen aan.

Vervolgens kom je erachter dat ik 1 miljoen euro heb verdiend door jou dat klusje te laten opknappen. In plaats van extatisch te zijn omdat je 400 euro per uur aan het verdienen was, word je kwaad omdat je je afgezet voelt.

De waarde van die 20 euro is niet veranderd, net zomin als de waarde van de koffiemok. Maar jouw perceptie ervan is wel veranderd. Ik kan je blij of ziek maken met 20 euro, puur door hoe ik het presenteer.

Ik vertel je dit niet om aan te tonen dat onze manier van beslissingen nemen emotioneel en irrationeel is. Dat wisten we inmiddels al. Wat ik met dit voorbeeld wil zeggen, is dat onze beslissingen misschien grotendeels irrationeel zijn, maar dat er wel consistente patronen, principes en regels achter schuilgaan. En als je die mentale patronen eenmaal kent, ga je mogelijkheden zien om ze te beïnvloeden.

Verreweg de beste theorie voor het beschrijven van de principes achter onze irrationele beslissingen is de zogenaamde vooruitzichttheorie. Deze theorie, die in 1979 werd ontwikkeld door de psychologen Daniel Kahneman en Amos Tversky, beschrijft hoe mensen keuzes maken tussen risicovolle opties, zoals bij een onderhandeling. Volgens Kahneman en Tversky worden mensen eerder aangetrokken door zekerheden dan door waarschijnlijkheden, zelfs als de waarschijnlijkheid een betere keuze is. Dit heet het zekerheideffect. Bovendien nemen mensen grotere risico’s om verliezen te vermijden dan om successen te bereiken. Dit heet

verliesaversie.

Dit is waarom mensen die daar statistisch gezien geen reden voor hebben, toch verzekeringen afsluiten. Een ander voorbeeld: iemand die te horen krijgt dat hij 95 procent kans heeft om 10.000 dollar te krijgen of 100 procent kans om 9.499 dollar te krijgen, zal doorgaans het risico mijden en voor de 100 procent veilige keuze gaan. Maar als diezelfde persoon te horen krijgt dat hij 95 procent kans heeft om 10.000 dollar te verliezen of 100 procent kans om 9.499 te verliezen, zal hij de tegenovergestelde keuze maken; dan kiest hij voor het grotere risico van de 95 procent-optie om verlies te vermijden. De kans op verlies roept risicovoller gedrag op dan de kans op evenveel winst.

In de komende pagina's zal ik een paar tactieken van de vooruitzichttheorie beschrijven die je voor je kunt laten werken. Maar eerst een cruciale les over verliesaversie: tijdens een lastige onderhandeling is het niet genoeg om de ander te laten zien dat je datgene kunt leveren wat hij wil hebben.

Om echt in het voordeel te komen moet je hem ervan overtuigen dat hij iets concreets te verliezen heeft als de deal niet doorgaat.

1 Veranker de emoties van je gesprekspartner

Om de realiteit van je gesprekspartner om te buigen moet je beginnen bij de grondbeginselen van empathie. Start daarom met een beschuldigingsaudit waarmee je al zijn angsten onderkent. Door zijn emoties in het vooruitzicht van een verlies te verankeren, wakker je zijn verliesaversie aan. Daardoor zal hij elke kans aangrijpen om dat verlies af te wenden.

Tijdens mijn eerste consultancyproject na mijn vertrek bij de FBI had ik de eer om het landelijke team voor gijzelingsonderhandelingen van de Verenigde Arabische Emiraten te trainen. Helaas gingen problemen met de hoofdaannemer van het project (ik was een onderaannemer) ten koste van het prestige van de opdracht. De problemen werden zelfs zo groot dat ik de medewerkers die ik voor 2.000 dollar per dag voor de klus had ingehuurd moest vertellen dat ik een paar maanden lang niet meer kon bieden dan 500 dollar.

Ik wist precies wat ze zouden doen als ik hun dat rechtstreeks zou

vertellen: ze zouden me vierkant uitlachen. Daarom verzamelde ik ze allemaal aan de telefoon en confronteerde ze met een beschuldigingsaudit.

‘Ik ga jullie een belabberd voorstel doen,’ zei ik, en ik zweeg net zo lang tot ze me allemaal hadden gevraagd om door te gaan. ‘Als jullie straks ophangen, zullen jullie denken dat ik een waardeloze zakenman ben. Jullie zullen denken dat ik niet kan budgetteren en niet kan plannen. Jullie zullen denken dat Chris Voss een praatjesmaker is. Zijn eerste project ooit buiten de FBI verknalt hij volledig. Hij weet niet hoe hij een operatie moet leiden. Misschien heeft hij zelfs wel tegen jullie gelogen.’

Toen ik hun emoties eenmaal had verankerd in een mijnenveld van lage verwachtingen, begon ik op hun verliesaversie te spelen.

‘Toch wil ik jullie deze mogelijkheid voorleggen, voordat ik hem aan iemand anders voorleg,’ zei ik.

Plotseling ging dit telefoontje niet meer om een salarisverlaging van 2.000 naar 500 dollar, maar om de kans om te voorkomen dat ze 500 dollar aan iemand anders zouden verliezen.

Stuk voor stuk accepteerden ze de deal. Geen tegenboden, geen klachten. Als ik hun emoties niet had verankerd, zouden ze totaal anders tegen die 500 dollar hebben aangekeken. Als ik puur had gezegd, ‘Ik kan jullie 500 dollar per dag geven. Wat denken jullie ervan?’ hadden ze dat als een belediging opgevat en zouden ze woedend hebben opgehangen.

2 Laat de ander eerst gaan… Meestal althans

Inmiddels is duidelijk dat beginnen met het verankeren van emoties grote voordelen heeft als je de realiteit van je gesprekspartner wilt ombuigen. Maar als je over een prijs onderhandelt, is eerst gaan niet noodzakelijkerwijs de beste strategie.

Toen de beroemde filmregisseur Billy Wilder de beroemde detectiveschrijver Raymond Chandler benaderde om de klassieker *Double Indemnity* (1944) te schrijven, was Chandler een nieuweling in Hollywood. Maar hij had zich op de onderhandelingen voorbereid, en tijdens zijn ontmoeting met Wilder en de producent van de film deed Chandler het eerste salarisbod: hij eiste plompverloren 150 dollar per week en waarschuwde Wilder dat het hem wel drie weken zou kunnen kosten om het

project af te ronden.

Wilder en de producent wisten nauwelijks hun lachen in te houden; ze waren van plan geweest om Chandler 750 dollar per week te betalen en ze wisten dat het schrijven van een filmscript maanden duurt. Gelukkig voor Chandler hechtten Wilder en de producent meer waarde aan hun relatie met Chandler dan aan een paar honderd dollar, dus ze dachten met hem mee en belden een agent die de belangen van Chandler tijdens de onderhandelingen kon behartigen.

Ik had ooit een student die Jerry heette en die zijn salarisonderhandelingen ook grondig verknalde door eerst te gaan (dit gebeurde overigens voordat hij les van mij had).

Tijdens een sollicitatiegesprek bij een financieel bedrijf in New York vroeg hij een salaris van 110.000 dollar, vooral omdat dat voor hem een salarisverhoging van 30 procent zou betekenen. Pas nadat hij aan zijn nieuwe baan was begonnen, kwam hij erachter dat het bedrijf andere medewerkers met dezelfde functie een startsalaris van 125.000 dollar gaf.

Dat is de reden waarom ik je aanraad om de andere partij de onderhandelingen te laten openen als het over financiële zaken gaat. Geen van beide partijen beschikt immers over alle informatie op het moment dat jullie aan de onderhandelingstafel plaatsnemen. Dit betekent vaak dat je niet genoeg weet om een gefundeerde openingszet te doen. Dat is vooral het geval als je geen kennis hebt van de marktwaarde van wat je koopt of verkoopt, zoals het geval was bij Jerry en Chandler.

Door het verankeren aan hen over te laten, kan het bovendien zijn dat je geluk hebt; ik heb veel onderhandelingen meegemaakt waarbij het startbod van de andere partij hoger was dan het uiteindelijke bod dat ik voor ogen had. Als ik eerst was gegaan, waren zij akkoord gegaan en zou ik opgescheept zijn met de vloek van het winnende bod of met spijt van de aankoop, dat misselijkmakende gevoel dat je te veel hebt betaald of te weinig hebt gevraagd.

Dat gezegd hebbende moet je wel voorzichtig zijn als je de ander het anker laat introduceren. Je moet jezelf er psychisch op voorbereiden dat je het eerste bod gaat afslaan. Als de ander een gehaaide prof is, zal hij voor

een extreem anker kiezen om jouw werkelijkheid om te buigen. Wanneer hij dan in tweede instantie met een iets minder extreem maar nog steeds absurd bod komt zal dat redelijk lijken, net zoals een iPhone van 400 dollar redelijk lijkt nadat ze de prijs van een absurd hoge 600 dollar hebben teruggebracht.

De neiging om extreme getallen als anker te beschouwen is een psychologische eigenaardigheid die bekend staat als de aanpassings- of ankerheuristiek. Onderzoekers hebben ontdekt dat mensen geneigd zijn om aanpassingen te doen vanaf hun eerste referentiepunt.

De meeste mensen die bijvoorbeeld heel kort de rekensom 8 x 7 x 6 x 5 x 4 x 3 x 2 x 1 te zien krijgen schatten de uitkomst daarvan hoger in dan die van dezelfde reeks in tegenovergestelde volgorde. Dat komt doordat ze zich op de eerste getallen focussen en vanaf dat punt extrapoleren.

Dat wil niet zeggen dat je nooit openheid van zaken moet geven. Regels als deze zijn gemakkelijk te onthouden maar gaan niet in alle omstandigheden op; dat geldt voor de meeste simplistische methodes. Als je met een onbetrouwbare tegenpartij te maken hebt, ben je misschien geneigd om je gehaaid op te stellen en een extreem anker uit te gooien. Of als je de markt goed kent en een prof tegenover je hebt die net zo goed geïnformeerd is, kun je een bedrag op tafel leggen om de onderhandelingen te versnellen.

Mijn persoonlijke antwoord op de vraag of je wel of niet de haai moet zijn die een gewiekste tegenstander wil verslinden is dat je nooit mag vergeten dat je reputatie je vooruitsnelt. Ik heb CEO’s ontmoet die erom bekend stonden dat ze hun gesprekspartner alle hoeken van de kamer lieten zien; het duurde niet lang voordat niemand meer zaken met hen wilde doen.

3 Stel een reikwijdte vast

Hoewel eerst gaan zelden helpt, bestaat er een manier om te doen alsof je een bod doet terwijl je intussen de werkelijkheid van de ander ombuigt. Dat doe je door op een reikwijdte te zinspelen.

Daarmee bedoel ik het volgende: als iemand je vraagt om je voorwaarden of prijs te noemen, doe je een tegenzet door een vergelijkbare deal uit het verleden erbij te halen waarmee je je marge aangeeft, en dan natuurlijk de best mogelijke marge die je wilt hanteren. In plaats van te zeggen, ‘Ik ben

110.000 dollar waard,’ had Jerry bijvoorbeeld kunnen zeggen, ‘Bij topbedrijven als bedrijf X krijgen mensen in deze functie tussen de 130.000 en 170.000 dollar.’

Zo maak je je punt zonder de ander in de verdediging te manoeuvreren. Bovendien zorg je ervoor dat hij in hogere bedragen gaat denken. Onderzoek toont aan dat mensen die extreme ankers horen hun verwachtingen onbewust bijstellen in de richting van het openingsbod. Veel mensen gaan zelfs rechtstreeks op hun prijslimiet zitten. Als Jerry deze reikwijdte had gegeven, had het bedrijf waarschijnlijk 130.000 dollar geboden omdat dat relatief weinig leek in vergelijking met 170.000 dollar.

In een recent onderzoek[4] ontdekten psychologen van de Columbia Business School dat sollicitanten die een reikwijdte noemden aanzienlijk hogere salarissen kregen dan degenen die een vast bedrag noemden, vooral als de reikwijdte ambitieus was en het laagste bedrag het salaris was wat ze wilden hebben.

Als je met een reikwijdte komt (en het is een goed idee om dat te doen), moet je ervan uitgaan dat de tegenpartij bij het laagste bedrag zal insteken.

4 Breng het gesprek op niet-financiële voorwaarden

Mensen zijn vaak overmatig gefocust op ‘hoeveel’. Maar je moet nooit om cijfers alleen onderhandelen. Dat leidt tot handjeklap en rigide standpunten die worden vastgesteld aan de hand van emotionele ideeën over eerlijkheid en trots. Achter onderhandelen gaat een ingewikkelder en subtielere dynamiek schuil.

Een van de gemakkelijkste manieren om de werkelijkheid van je gesprekspartner naar jouw standpunt om te buigen is door het gesprek op niet-financiële voorwaarden te brengen. Nadat je een hoog anker hebt geïntroduceerd, kun je ervoor zorgen dat jouw aanbod redelijk lijkt door zaken aan te bieden die niet belangrijk voor jou zijn maar voor de ander misschien wel. En als de ander met een laag bod komt, kun je vragen om zaken die belangrijker zijn voor jou dan voor hem. Omdat dit niet altijd gemakkelijk is, gebruik ik vaak voorbeelden om het brainstormproces in gang te zetten.

Onlangs heb ik een training verzorgd voor de Memphis Bar Association,

een beroepsvereniging van advocaten. Normaal gesproken reken ik voor de training waarin zij geïnteresseerd waren 25.000 dollar per dag. Ze kwamen echter met een veel lager bod, waarvan ik ging steigeren. Vervolgens boden ze aan om een hoofdartikel aan mij te wijden in hun verenigingsblad. Voor mij was het kostbare reclame om op de cover te staan van een tijdschrift dat gelezen werd door wie weet hoeveel van de beste advocaten van het land. (Bovendien maak ik mijn moeder er heel trots mee!) Zij moesten sowieso iets op de cover plaatsen, dus voor hen bracht het geen extra kosten met zich mee, en ik gaf hun een fikse korting op mijn tarief.

Tegenwoordig gebruik ik dit vaak als voorbeeld bij mijn onderhandelingen op het moment dat ik een prijs noem. Ik wil de raderen bij mijn gesprekspartner op gang brengen om te achterhalen welke waardevolle niet-financiële juweeltjes hij in bezit zou kunnen hebben die weinig waarde hebben voor hem maar die voor mij veel betekenen.

5 Als je toch in getallen praat, neem dan oneven getallen

Elk getal heeft een psychologische betekenis die verder reikt dan zijn waarde. En dan heb ik het niet puur over iemands liefde voor het getal 17 omdat dat zijn geluksgetal is. Wat ik bedoel is dat sommige getallen bij een onderhandeling robuuster lijken dan andere.

Het belangrijkste om te onthouden is dat getallen die op een 0 eindigen steevast tijdelijk lijken, ruwe schattingen waar je de ander gemakkelijk vanaf kunt brengen. Maar alles wat minder rond klinkt – 37.263 dollar bijvoorbeeld – komt over als een bedrag waar je na een zorgvuldige berekening toe bent gekomen. Zulke getallen komen serieus en standvastig op je gesprekspartner over, dus gebruik ze om je bod kracht bij te zetten.

6 Verras met een geschenk

Je kunt je gesprekspartner in een genereuze stemming krijgen door een extreem anker te introduceren en hem vervolgens, na de onvermijdelijke eerste afwijzing, een totaal ongerelateerd geschenk aan te bieden.

Zulke onverwachte verzoeningsgebaren zijn enorm effectief omdat ze tot een dynamiek leiden die wederkerigheid heet; de andere partij voelt de behoefte om jouw generositeit op dezelfde manier te beantwoorden. Hij zal zijn bod plotseling naar boven bijstellen, of hij streeft ernaar om jouw

vriendelijkheid in de toekomst terug te betalen. Mensen voelen zich verplicht om er iets tegenover te stellen als iemand hen vriendelijk bejegent.

Ook in de internationale politiek werkt dat zo. In 1977 gaf de Egyptische president Anwar Sadat de onderhandelingen over het Egyptisch-Israëlische vredesverdrag een belangrijke impuls door een verrassingstoespraak te houden voor de Israëlische Knesset, een genereus gebaar waarmee hij geen concrete concessies deed maar dat wel een grote stap in de richting van vrede was.

Terug naar Haïti. Een paar uur nadat de ontvoerders zijn tante hadden meegenomen, zat ik aan de telefoon met de neef van de politica.

Zijn familie kon met geen mogelijkheid 150.000 dollar ophoesten, zo vertelde hij, maar ze konden wel tussen de 50.000 en 85.000 dollar betalen. Omdat ik erachter was gekomen dat het losgeld puur bedoeld was om te feesten, ging ik nog een stuk lager zitten: 5.000 dollar. We zouden geen compromissen sluiten. Het was een kwestie van professionele trots. Ik adviseerde de neef om het gesprek allereerst te verankeren door te zeggen dat hij het geld niet had. Daarbij mocht hij niet het woord Nee laten vallen, zodat hij de trots van de ontvoerders niet rechtstreeks zou aantasten.

‘Hoe krijg ik dat in hemelsnaam voor elkaar?’ vroeg hij tijdens het volgende telefoontje. De ontvoerders uitten een volgende dreigement aan het adres van de tante en vroegen opnieuw om het geld.

Op dat moment liet ik de neef de eerlijkheid van de ontvoerders op een subtiele manier in twijfel trekken.

‘Het spijt me zeer,’ zei hij, ‘maar hoe worden wij geacht te betalen als jullie haar iets aan gaan doen?’

Dat bracht de dood van de tante ter sprake, en die wilden de ontvoerders nu juist koste wat het kost vermijden. Ze moesten ervoor zorgen dat ze ongedeerd bleef, wilden ze überhaupt kans maken op losgeld. In feite waren het gewoon handelaars in goederen.

Het zal je niet ontgaan dat de neef tot nu toe nog geen prijs had genoemd. Deze uitputtingsslag bracht de ontvoerders er uiteindelijk toe om als eerste een bedrag te noemen. Zonder aandringen zakten ze naar 50.000 dollar. Nu de realiteit van de ontvoerders naar een lager bedrag was omgebogen,

adviseerden mijn collega's en ik de neef om voet bij stuk te houden.

'Hoe moet ik dat geld bij elkaar krijgen?' moest hij van ons vragen.

Opnieuw lieten de ontvoerders hun eis zakken, naar 25.000 dollar.

Nu we hen in ons vizier hadden, lieten we de neef zijn eerste bod doen: een extreem laag anker van 3.000 dollar.

Het werd stil aan de andere kant. De neef begon ontzettend te zweten, maar we zeiden tegen hem dat hij vol moest houden. Zo ging het altijd als de economische werkelijkheid van de ontvoerder op zijn kop kwam te staan.

Toen hij opnieuw sprak, leek de ontvoerder die het telefoongesprek voerde enorm aangeslagen. Maar hij gaf niet op. Zijn volgende bod was lager, 10.000 dollar. We lieten de neef antwoorden met een vreemd bedrag dat het resultaat leek te zijn van een weldoordachte berekening van de waarde van het leven van zijn tante: 4.751 dollar.

Hun nieuwe prijs? 7.500 dollar. In reactie daarop lieten we de neef 'spontaan' zeggen dat hij er ook nog een nieuwe draagbare stereo cd-speler tegenaan zou gooien, en hij herhaalde de 4.751 dollar. De ontvoerders, die niet echt op een cd-speler zaten te wachten, hadden het gevoel dat er niet meer uit te slepen viel en gingen akkoord. Zes uur later betaalde de familie die som geld en keerde de tante veilig terug naar huis.

Zo onderhandel je over een beter salaris

Een van de doorslaggevende factoren bij de samenstelling van ranglijsten van business schools is hoe goed hun afgestudeerde leerlingen betaald krijgen. Daarom zeg ik tegen elke MBA-klas die ik lesgeef dat het mijn allereerste doel is om de positie van hun school op die ranglijsten eigenhandig te verbeteren door hun te leren hoe ze er een beter salaris uit kunnen slepen.

Dat proces breek ik op in drie delen, waarin ik de elementen uit dit hoofdstuk zodanig combineer dat je niet alleen meer geld krijgt, maar dat je baas zich daar voor tweehonderd procent voor inzet.

Wees vriendelijk vasthoudend over voorwaarden die niet met salaris te maken hebben

Vriendelijke vasthoudendheid is een vorm van emotioneel ankeren die

empathie oproept bij je baas en de juiste psychologische omgeving creëert voor constructieve discussie. En hoe meer je over voorwaarden praat die niet met salaris te maken hebben, hoe groter de kans dat je de volledige reikwijdte van zijn opties te weten komt. Als hij niet aan je niet-financiële verzoeken kan voldoen, kan het zelfs zijn dat hij bij wijze van tegenbod met meer geld over de brug komt. Dat overkwam een in Frankrijk geboren Amerikaanse ex-studente van mij. Tijdens een sollicitatiegesprek bleef ze – met een grote glimlach – om een extra week vakantie vragen. Ze was Frans, zei ze, en dat deden Franse mensen nu eenmaal. Het bedrijf dat haar wilde aannemen had totaal geen speelruimte op het gebied van vakantiedagen, maar omdat ze zo ontzettend vriendelijk bleef, en omdat ze een niet-financiële variabele had geïntroduceerd bij de bepaling van haar waarde, verhoogden ze bij wijze van tegenbod het salaris waar ze om vroeg.

Salarisvoorwaarden zonder voorwaarden voor succes is Russisch roulette

Als je de onderhandelingen over je salaris hebt gevoerd, definieer je ook hoe succes er in jouw functie uitziet – plus de criteria voor je volgende salarisverhoging. Dat is belangrijk voor jou en je baas kost het niets, net zo min als het hoofdartikel over mij in het tijdschrift van de vereniging van advocaten mij iets had gekost. Het levert je een geplande salarisverhoging op en doordat je je succes in relatie tot de supervisie van je baas definieert, leidt het tot de volgende stap…

Stimuleer belangstelling voor jouw succes en regel een onofficiële mentor

Weet je nog dat we het gehad hebben over helder krijgen wat de andere partij werkelijk koopt? Als je jezelf tegenover een manager verkoopt, moet je jezelf niet puur als een persoon voor een functie presenteren; verkoop jezelf, en je succes, als een kans voor je baas om zijn eigen intelligentie te bevestigen en aan de rest van het bedrijf kenbaar te maken. Maak hem duidelijk dat jij een levend bewijs vormt van hoe belangrijk hij is. Als je zijn werkelijkheid eenmaal zodanig hebt omgebogen dat jij er een rol in speelt als zijn ambassadeur, heeft hij belang bij jouw succes.

Vraag hem: ‘Wat is ervoor nodig om hier succesvol te zijn?’

Deze vraag is vergelijkbaar met vragen die veel loopbaanadviesbureaus je adviseren te stellen, maar niet precies hetzelfde. En de exacte formulering

van de vraag is cruciaal.

Studenten van mij die deze vraag tijdens sollicitatiegesprekken stelden, merkten dat hun interviewers zich naar hen toe bogen en zeiden, ‘Dat heeft nog nooit iemand gevraagd.’ Vervolgens gaven ze een heel bruikbaar en gedetailleerd antwoord.

Waar het hier vooral om gaat is dat als iemand je ergens advies in geeft, hij de vinger aan de pols houdt om te zien of je zijn advies opvolgt. Hij heeft er persoonlijk belang bij dat je succes hebt. Daarmee heb je je eerste onofficiële mentor gevonden.

Van dit mechanisme kan ik geen succesvoller voorbeeld bedenken dan dat van mijn voormalige MBA-student Angel Prado.

Toen Angel bijna klaar was met zijn MBA, ging hij naar zijn baas om te overleggen over zijn werkzaamheden na het behalen van zijn diploma (waarvoor het bedrijf betaalde). In zijn laatste semester formuleerde hij een niet-specifiek anker – een soort reikwijdte: hij stelde aan zijn baas voor dat wanneer hij eenmaal was afgestudeerd en het bedrijf niet meer in zijn opleiding hoefde te investeren (circa 31.000 dollar per jaar), hij dat geld boven op zijn salaris zou krijgen.

Zijn baas beloofde niets, maar Angel was op een vriendelijke manier vasthoudend. Daardoor raakte het idee in het hoofd van zijn baas verankerd.

Na zijn afstuderen gingen Angel en zijn baas om de tafel zitten voor het grote gesprek. Op een assertieve, rustige manier sneed Angel een niet-financiële kwestie aan om de aandacht af te leiden van ‘hoeveel’: hij vroeg om een nieuwe functieomschrijving.

Angels baas was het direct met hem eens dat een nieuwe functieomschrijving na het behalen van zijn diploma vanzelfsprekend was.

Samen definieerden ze de taken en verantwoordelijkheden voor zijn nieuwe rol en stelden ze criteria op voor succes. Vervolgens haalde Angel diep adem en liet een stilte vallen, om zijn baas ertoe aan te zetten als eerste met een bedrag te komen. Dat deed hij uiteindelijk ook. Angels eerdere pogingen om een anker te creëren hadden blijkbaar gewerkt; zijn baas stelde voor om 31.000 dollar aan het basissalaris van Angel toe te voegen, een verhoging van bijna 50 procent.

Maar Angel was geen beginneling in het onderhandelingsspel; hij had niet voor niets mijn cursus gevolgd. Dus in plaats van een tegenbod te doen en verstrikt te raken in een discussie over ‘hoeveel’ bleef hij praten. Hij benoemde de emoties van zijn baas en toonde empathie voor diens situatie (het bedrijf zat midden in lastige onderhandelingen met investeerders).

Op een gegeven moment vroeg Angel beleefd of hij het gesprek even mocht onderbreken om de overeengekomen functieomschrijving uit te printen. Deze pauze riep bij zijn baas een gevoel van urgentie op, alsof hij tegen een deadline aan zat, en dat gevoel benutte Angel toen hij terugkwam met de print. Onder aan het document had hij zijn gewenste salaris gezet: ‘134.500–143.000 dollar’.

Met die ene subtiele handeling combineerde Angel verschillende lessen uit dit hoofdstuk. Het feit dat de bedragen oneven waren wekte de indruk van een bedachtzame berekening. Bovendien waren ze hoog, waarmee hij inspeelde op de natuurlijke neiging van zijn baas om direct op zijn prijslimiet te gaan zitten als hij met een extreem anker werd geconfronteerd. Tot slot had Angel een reikwijdte aangegeven. Daardoor kwam hij minder agressief over en leek het lagere bedrag in vergelijking redelijker.

Te oordelen naar de lichaamstaal van zijn baas – opgetrokken wenkbrauwen – was die verrast was door het salarisverzoek. Maar het had het gewenste effect: na een paar opmerkingen over de functieomschrijving deed hij een tegenbod van 120.000 dollar.

Angel zij geen Nee of Ja, maar bleef praten en empathie creëren. Toen, halverwege een zin, ogenschijnlijk vanuit het niets, gooide zijn baas een bod van 127.000 dollar op tafel. De man was duidelijk met zichzelf in onderhandeling, dus Angel liet hem begaan. Uiteindelijk zei zijn baas dat hij akkoord ging met de 134.500 dollar en dat hij dat salaris over drie maanden zou gaan betalen, afhankelijk van de goedkeuring van de raad van bestuur.

Als kers op de taart verwerkte Angel een positief gebruik van het woord ‘eerlijk’ in het gesprek (‘Dat is een eerlijk aanbod,’ zei hij). Vervolgens verkocht hij de salarisverhoging aan zijn baas als een partnerschap waarin zijn baas de mentor zou zijn. ‘Ik vraag jou om de promotie, niet het bestuur,

en het enige wat ik nodig heb is jouw toestemming,’ zei hij.

En hoe reageerde de baas van Angel op zijn nieuwe ambassadeur?

‘Ik ga knokken voor dat salaris van je.’

Dus: volg het voorbeeld van Angel en onderhandel jezelf rijk!

Belangrijke lessen

Vergeleken met de instrumenten uit eerdere hoofdstukken lijken de technieken in dit hoofdstuk concreet en gemakkelijk te gebruiken. Maar veel mensen schrikken ervoor terug, omdat ze manipulatief overkomen. Als je de werkelijkheid van je gesprekspartner ombuigt moet er toch haast wel sprake zijn van bedrog?

Laat me in reactie daarop puur zeggen dat deze instrumenten door alle goede onderhandelaars worden gebruikt omdat ze de menselijke psyche simpelweg zien zoals zij is. We zijn emotionele, irrationele beesten die volgens voorspelbare patronen reageren. Dat je die kennis gebruikt is, tja, niet meer dan rationeel.

Als je deze instrumenten in je dagelijks leven verwerkt, houd dan de volgende tips in je achterhoofd:

- Alle onderhandelingen worden gedicteerd door een netwerk van ondergrondse verlangens en behoeften. Laat jezelf niet misleiden door wat er aan de oppervlakte plaatsvindt. Als je eenmaal weet dat de Haïtiaanse ontvoerders alleen maar geld willen om te feesten, ben je honderd keer beter voorbereid.
- Het verschil delen is te vergelijken met één zwarte en één bruine schoen dragen. Sluit dus geen compromissen. Elkaar halverwege tegemoetkomen leidt vaak tot slechte deals voor beide partijen.
- Naderende deadlines zetten mensen er vaak toe aan om het onderhandelingsproces te overhaasten en impulsieve dingen te doen die niet in hun belang zijn.
- Eerlijkheid is een emotionele term die mensen vaak uitbuiten om de andere partij in de verdediging te dringen en concessies af te dwingen. Laat je vooral niet tot een concessie verleiden als je gesprekspartner het woord ‘eerlijk’ in de mond neemt. Vraag in plaats daarvan op welke manier je hem verkeerd behandelt.
- Je kunt de werkelijkheid van je gesprekspartner ombuigen door zijn vertrekpunt te verankeren. Voordat je een bod doet, introduceer je een emotioneel anker door te zeggen hoe slecht het zal zijn. Als je bij de cijfers belandt, formuleer je een extreem anker om je ‘echte’ bod redelijk te laten lijken, of je gebruikt een reikwijdte om minder agressief over te komen. Voor alles geldt dat de echte waarde afhankelijk is van de invalshoek van waaruit je het bekijkt.
- Mensen nemen meer risico’s om een verlies te vermijden dan om een succes te boeken. Zorg ervoor dat je gesprekspartner beseft dat hij iets te verliezen heeft als hij niets doet.

7 | Creëer de illusie van controle

In mei 2001, een maand nadat ik de zaak van Jeffrey Schilling had afgerond, kreeg ik van het hoofdkantoor de opdracht om terug te gaan naar Manilla. Dezelfde schurken die Schilling hadden ontvoerd, een wrede groepering van radicale islamisten die de Abu Sayyaf heette, hadden het particuliere duikresort Dos Palmas bestormd en twintig mensen gegijzeld. Onder hen waren drie Amerikanen: Martin en Gracia Burnham, een missionarisechtpaar uit Wichita, Kansas, en Guillermo Sobero, een man met een bedrijf in waterdichte apparatuur.

Dos Palmas was vanaf het begin een nachtmerrie voor elke onderhandelaar. De dag na de ontvoeringen creëerde de pas gekozen Filipijnse president Gloria Macapagal-Arroyo de meest confronterende, minst constructieve dynamiek die je je kunt voorstellen door de Abu Sayyaf publiekelijk de ‘totale oorlog’ te verklaren.

Niet echt een goede basis voor een empathische dialoog…

Het werd nog veel erger.

Het Filipijnse leger en de marine vochten tijdens de onderhandelingen een territoriumstrijd uit en irriteerden de ontvoerders met verschillende mislukte bestormingen. Omdat er Amerikaanse gijzelaars bij betrokken waren, werden de CIA, de FBI en de Amerikaanse militaire inlichtingendienst er allemaal bij geroepen en ook bij ons werd er onderling gekibbeld. Toen verkrachtten en doodden de ontvoerders verschillende gijzelaars, 11 september brak aan en de Abu Sayyaf werd gelinkt aan Al Qaida.

Tegen de tijd dat de crisis in juni 2002 in een orgie van geweerschoten culmineerde, was Dos Palmas officieel de grootste mislukking in mijn carrière geworden. Het een ramp noemen zou nog te flatteus zijn.

Maar mislukkingen planten de zaadjes voor toekomstig succes, en dat gold ook voor ons falen op de Filipijnen.

Als het Dos Palmas-debacle me iets had geleerd, was het dat we allemaal nog steeds gebukt gingen onder het idee dat een onderhandeling een worstelwedstrijd was waarbij het erom ging je tegenstander zodanig uit te putten dat hij zich overgaf, op de beste uitkomst te hopen en nooit toe te

geven.

Mijn teleurstelling over Dos Palmas dwong me tot het besef dat onze technieken niet hadden gewerkt. Ik ging me verdiepen in de nieuwste onderhandelingstheorieën, waarvan sommige zeer goed waren en andere de plank volledig mis sloegen. En toen raakte ik bij toeval betrokken bij een zaak in Pittsburgh die mijn kijk op de interpersoonlijke dynamiek bij onderhandelingsgesprekken volledig heeft veranderd.

De puinhopen van Dos Palmas hebben de manier waarop de FBI bij gijzelingen onderhandelt definitief getransformeerd. We leerden dat onderhandelen een kwestie was van overreden, niet van overwinnen; een kwestie van samenwerken, niet van verslaan. En we leerden vooral dat je je gesprekspartner het werk voor je moet laten doen en hem met jouw oplossing moet laten komen. Je moet hem de illusie van controle geven terwijl jij in werkelijkheid degene bent die het verloop van het gesprek bepaalt.

Het instrument dat we ontwikkelden is iets wat ik de gekalibreerde of open vraag noem. Met deze techniek haal je de agressie uit het gesprek doordat je er de andere partij openlijk en zonder enige reserve erkenning mee geeft. Dat geeft je de gelegenheid om ideeën en verzoeken te introduceren zonder opdringerig over te komen. Je kunt er subtiele zetjes mee geven.

Ik leg later uit hoe de techniek precies werkt, maar voor nu zeg ik alleen dat het puur een kwestie is van de opmerking ‘Je kunt niet weglopen’ van zijn vijandigheid ontdoen en in een vraag omzetten:

‘Wat hoop je te bereiken door weg te gaan?’

Probeer niet te onderhandelen tijdens een vuurgevecht

Toen ik in Manilla arriveerde voor de zaak Burnham-Sobero werd ik naar de regio Mindanao gestuurd, waar het Filipijnse leger kogels en raketten afvuurde op een ziekenhuiscomplex waarin de Abu Sayyaf en de gijzelaars zich hadden verschanst.

Er was geen plaats voor een onderhandelaar, want het is onmogelijk een dialoog te voeren tijdens een vuurgevecht. De situatie verslechterde; toen ik de volgende ochtend wakker werd, hoorde ik dat de ontvoerders die nacht

ontsnapt waren en hun gijzelaars hadden meegenomen.

Deze ‘ontsnapping’ was het eerste teken dat de operatie een regelrechte ramp zou worden en dat het Filipijnse leger allerminst een betrouwbare partner was.

Tijdens debriefings na het voorval bleek dat een of andere militair tijdens een staakt-het-vuren een koffer bij de criminelen in het ziekenhuis had opgehaald, en dat niet lang daarna alle soldaten van het achterterrein van het ziekenhuis waren weggeroepen voor een ‘overleg’. Heel toevallig – of niet – hadden de slechteriken dat moment uitgekozen om weg te glippen.

Twee weken later, op de Filipijnse onafhankelijkheidsdag, liep de zaak echt uit de hand. Abu Sabaya kondigde aan dat hij ‘een van de blanken’ zou onthoofden als de regering haar klopjacht die middag niet zou staken. We wisten dat hij een van de Amerikanen bedoelde en vermoedden dat het Guillermo Sobero zou zijn.

We hadden destijds geen rechtstreeks contact met de ontvoerders; onze partners bij het Filipijnse leger hadden ons een intermediair toegewezen die altijd ‘vergat’ te regelen dat wij aanwezig waren bij zijn telefoongesprekken met de ontvoerders (en ze ook ‘vergat’ op te nemen). Het enige wat we konden doen, was tekstberichten sturen waarin we aanboden een tijdstip te prikken voor een gesprek.

Uiteindelijk hadden Sabaya en een lid van het kabinet van de Filipijnse president vlak voor de deadline van die middag een gesprek tijdens een praatprogramma op de radio. De regering kwam tegemoet aan Sabaya’s eis om een Maleisische senator als onderhandelaar te benoemen. In ruil daarvoor beloofde Sabaya geen gijzelaar te doden.

Maar de toon van confrontatie, wantrouwen en leugens was inmiddels gezet. Die middag hoorden de gijzelaars Sabaya aan de telefoon schreeuwen, ‘Maar dat hoorde bij de afspraak! Dat hoorde bij de afspraak!’ Niet lang daarna onthoofdde de Abu Sayyaf Guillermo Sobero en gijzelde de groepering voor de zekerheid nog eens vijftien mensen.

Omdat wij totaal geen grip hadden op de dynamiek en de Verenigde Staten ondanks de moord op Sobero nauwelijks interesse toonde, vloog ik terug naar Washington, D.C.. Het leek erop dat we weinig konden doen.

Maar 11 september veranderde alles.

De Abu Sayyaf, voorheen een terroristische club van weinig betekenis, werd plotseling gelinkt aan Al Qaida. En toen bezocht een Filipijnse tv-verslaggever die Arlyn dela Cruz heette het kamp van de Abu Sayyaf en maakte een video-opname van Sabaya terwijl hij de Amerikaanse missionarissen Martin en Gracia Burnham tergde, die zo uitgemergeld waren dat ze veel weg hadden van overlevenden van een concentratiekamp. De video sloeg bij de Amerikaanse media in als een bom. Plotseling werd de zaak een belangrijke prioriteit van de Amerikaanse regering.

Aan de andere kant zit altijd een team

De FBI stuurde me terug naar de Filipijnen, dit keer met de opdracht om een deal te sluiten. De zaak kreeg nu veel aandacht in de Verenigde Staten. Een aantal van mijn contacten meldden dat FBI-directeur Robert Mueller president George W. Bush elke ochtend persoonlijk op de hoogte stelde van onze vorderingen. Toen directeur Mueller op de Amerikaanse ambassade in Manilla verscheen en ik aan hem werd voorgesteld, gleed er een blik van herkenning over zijn gezicht. Dat was een gewichtig moment.

Maar alle steun ter wereld is tevergeefs als je gesprekspartner een disfunctioneel team achter zich heeft. Als je onderhandelingspogingen niet voorbij je gesprekspartner komen en zijn team niet bereiken, kun je alleen maar een deal sluiten die gebaseerd is op hoop – en hoop is geen strategie.

Een van de dingen die ik op dat moment niet goed besefte was dat de ontvoerders zelf van onderhandelaar waren gewisseld. Sabaya was vervangen.

Tijdens een eerdere ontvoering had mijn baas Gary Noesner me erop gewezen dat een vervanging van de onderhandelaar bij de andere partij bijna altijd een teken is dat ze van plan zijn om een hardere lijn te voeren. Maar wat ik me destijds niet realiseerde, was dat dit betekende dat Sabaya roet in het eten zou kunnen gaan gooien als we geen rekening met hem hielden.

Onze nieuwe tactiek was de Burnhams vrijkopen. Hoewel de Verenigde Staten officieel geen losgeld betaalt, was er een geldschieter gevonden die 300.000 dollar wilde betalen. De nieuwe onderhandelaar van de Abu

Sayyaf stemde in met vrijlating.

De overhandiging van het losgeld werd een ramp. De ontvoerders besloten dat ze de Burnhams niet zouden vrijlaten. Of beter gezegd, Sabaya, die fysiek verantwoordelijk was voor de gijzelaars, weigerde ze vrij te laten. Hij had zijn eigen nevendeal gesloten – waar wij niets vanaf wisten – en die was niet doorgegaan. De nieuwe onderhandelaar, in verlegenheid gebracht en in een slechte stemming, dekte zichzelf in door te beweren dat er 600 dollar te weinig was betaald. We waren met stomheid geslagen – ‘Zeshonderd dollar? Jullie laten de gijzelaars niet gaan vanwege 600 dollar?’

We probeerden de andere partij ervan te overtuigen dat als er geld ontbrak, het door de koerier moest zijn gestolen. Maar we konden niet terugvallen op een dynamiek van vertrouwen en samenwerking. De 300.000 dollar was verdwenen en we waren opnieuw aangewezen op zelden beantwoorde tekstberichten.

De langzaam voortschrijdende ramp culmineerde een maand of twee later in een mislukte ‘redding’. Een team van Filipijnse Scout Rangers dat in de bossen rondliep stuitte op het kamp van de Abu Sayyaf, zo beweerden ze althans. Later hoorden we dat een andere regeringsdienst ze had getipt. Die had ons niet op de hoogte gebracht van de locatie omdat… omdat… waarom niet? Dat is iets wat ik nooit zal begrijpen.

De Scout Rangers vormden een linie bij een bomenrij boven het kamp en openden het vuur; ze stuurden hun kogels het gebied in zonder te kijken waar ze terechtkwamen. Gracia en Martin lagen in hun hangmat te slapen toen de kogelregen op hen neerdaalde. Ze vielen beiden uit de hangmat en rolden de heuvel af om zich in veiligheid te brengen. Maar ze werden bedolven onder een serie kogels van hun redders. Gracia voelde een verzengende pijn door haar rechterdij. En toen merkte ze dat Martin slap werd.

Minuten later, nadat de laatste rebellen waren gevlucht, probeerden de Filipijnse soldaten Gracia gerust te stellen dat het goed zou komen met haar echtgenoot, maar Gracia schudde wist wel beter. Na een jaar in gevangenschap was er geen ruimte meer voor fantasieën. Gracia wist dat

haar man dood was, en ze had gelijk: hij was drie keer in zijn borst geraakt, door ‘vriendschappelijk’ vuur.

Uiteindelijk lieten twee van de drie gijzelaars die dag het leven bij de zogenaamde reddingsmissie (ook een Filipijnse verpleegster die Ediborah Yap heette kwam om), en de grote vis – Sabaya – ontsnapte en bleef nog een paar maanden in leven. De dertien maanden durende missie was een complete mislukking, een verspilling van levens en geld. Toen ik een paar dagen later leeg en ontmoedigd thuis zat, wist ik dat er iets moest veranderen. Dit mochten we niet nog eens laten gebeuren.

Als we een les wilden trekken uit de dood van de gijzelaars, moesten we een nieuwe manier vinden om te onderhandelen, te communiceren, te luisteren en te spreken, zowel met onze vijanden als met onze vrienden.

Maar communiceren zou niet het doel zijn.

Nee. We moesten het doen om te winnen.

Vermijd een confrontatie

Hoe je het ook wendt of keert, bij mijn terugkomst in de Verenigde Staten was het tijd om de balans op te maken. Ik plaatste kanttekeningen bij – twijfelde zelfs aan – dingen die we bij de FBI deden. Als wat we wisten niet genoeg was, moesten we beter zien te worden.

De echte schop onder mijn kont kwam toen ik me na mijn terugkeer verdiepte in informatie over de zaak. Een groot deel daarvan hadden we niet in het veld gehad. Temidden van de bergen gegevens bevond zich één feit dat mij echt de ogen heeft geopend.

Martin Burnham was afgeluisterd terwijl hij met iemand telefoneerde. Ik vroeg me af waarom onze gijzelaar in godsnaam met iemand aan de telefoon had gezeten zonder dat wij dat wisten. En met wie praatte hij? Een gijzelaar komt maar om één reden aan de telefoon: om te bewijzen dat hij nog in leven is. Iemand anders had geprobeerd de Burnhams vrij te krijgen door losgeld aan te bieden.

Dat bleek een man die werkte voor een corrupte Filipijnse politicus die parallelle onderhandelingen had gevoerd voor de vrijlating van de Burnhams. Hij wilde de gijzelaars zelf vrijkopen om indruk te maken op de Filipijnse president Arraoyo.

Maar het was niet dat die vent achter onze rug om had geopereerd wat me dwars zat. Het was al langer duidelijk dat er een heleboel zaken onder de oppervlakte speelden. Wat echt aan me knaagde was dat deze idioot, die geen door de FBI getrainde gijzelingsonderhandelaar was, iets voor elkaar had weten te krijgen dat mij niet was gelukt. Hij had Martin Burnham aan de telefoon gekregen. Gratis en voor niets.

Op dat moment besefte ik dat het succes van deze corrupte figuur tegenover ons falen een soort metafoor was voor alles wat er mis was met onze eendimensionale mentaliteit.

Afgezien van onze problemen met het Filipijnse leger hadden we vooral geen voet aan de grond weten te krijgen bij de ontvoerders en de gijzelaars als gevolg van onze voor-wat-hoort-watmentaliteit. Steeds als we de slechteriken spraken vroegen we ergens om, en als ze ons dat gaven moesten wij hun iets teruggeven. En omdat we er zeker van waren dat de Burnhams nog in leven waren, hadden we nooit de moeite genomen om een teken van leven te vragen. We waren bang dat we daarmee bij de tegenpartij in het krijt kwamen te staan.

Als wij een verzoek deden en zij het inwilligden, hadden ze iets van ons tegoed. En als je een schuld niet inloste, liep je het risico ervan te worden beschuldigd dat je het vertrouwen had geschonden. En geschonden vertrouwen bij ontvoeringen maakt dodelijke slachtoffers.

We vroegen de ontvoerders niet of we rechtstreeks met de gijzelaars konden praten omdat we wisten dat ze dat zouden weigeren en we bang waren voor gezichtsverlies.

Die angst was een grote tekortkoming in onze onderhandelingsmentaliteit. Sommige informatie kun je alleen krijgen via rechtstreekse, langdurige interacties met de tegenpartij.

We hadden ook nieuwe manieren nodig om dingen te krijgen zonder erom te vragen. We moesten onze verzoektechniek perfectioneren met iets subtielers dan gesloten vragen met hun ja-nee dynamiek.

Op dat moment besefte ik dat waar wij mee bezig waren geweest geen communicatie was; het was verbaal machtsvertoon. Wij wilden dat de ontvoerders de dingen op onze manier zagen en zij wilden dat wij ze op hun

manier zagen. Als je deze dynamiek in de echte wereld creëert, lopen onderhandelingen spaak en laaien spanningen op. Maar alles wat de FBI deed was doordrongen van dat ethos. Alles was een confrontatie. En het werkte niet.

De manier waarop wij om een teken van leven vroegen, belichaamde al deze problemen.

We probeerden destijds te achterhalen of onze gijzelaars nog in leven waren door vragen te bedenken waarop alleen zij het antwoord kenden. Het waren het soort vragen dat je gebruikt om een computersysteem binnen te komen, zoals ‘Hoe heette Martins eerste hond?’ of ‘Wat was de tweede naam van Martins vader?’

Maar dit specifieke type vragen had een heleboel nadelen. Ten eerste waren ze in de wereld van de ontvoeringen een soort bewijs geworden van de aanwezigheid van politie en justitie. Als een familie dat soort vragen begint te stellen, kun je er rustig van uitgaan dat ze door agenten worden gecoacht. En dat maakt ontvoerders heel zenuwachtig.

Afgezien van die zenuwen was het een probleem dat er voor het beantwoorden van dat soort vragen weinig tot geen inspanning nodig was. De slechteriken vragen het antwoord na bij de gijzelaars en geven het je direct terug, omdat het zo eenvoudig is. Pats boem! Het gebeurt zo snel dat het je geen tactisch voordeel of bruikbare informatie oplevert, en de andere partij heeft geen moeite hoeven doen voor een doelstelling die jou uitkomt. Terwijl een onderhandeling juist een proces moet zijn van informatie vergaren waarmee je je gesprekspartner in de richting beweegt van de uitkomst die jij voor ogen hebt.

Het allerergste is dat de slechteriken weten dat ze jou zojuist iets hebben gegeven – een teken van leven. Dat activeert het menselijke wederkerigheidsgen. Of we het nu leuk vinden of niet, in alle culturen geldt de universele menselijke regel dat als iemand jou iets geeft, hij iets terug verwacht. En de ander geeft je pas weer iets anders nadat je hem hebt terugbetaald.

We wilden dat hele wederkerigheidsgedoe niet stimuleren omdat wij niets wilden geven. Dus wat gebeurde er? Onze gesprekken werden rigide

confrontaties tussen twee partijen die iets van elkaar los wilden krijgen maar niets wilden geven. We communiceerden niet, uit trots en uit angst.

Daarom is het ons niet gelukt, terwijl die dombo van een corrupte Filipijnse politicus zo maar op het toneel verscheen en kreeg waar wij zo wanhopig veel behoefte aan hadden: communicatie zonder wederkerigheid. Ik leunde achterover en vroeg me af hoe *wij* dat in hemelsnaam voor elkaar konden krijgen.

Schort het ongeloof op

Terwijl ik me het hoofd brak over hoe die achterbakse politicus Martin Burnham aan de telefoon had weten te krijgen terwijl dat ons nooit was gelukt, kwam FBI Pittsburgh met een nieuwe ontvoeringszaak.

Mijn partner Chuck gaf me het beeldmateriaal van de zaak omdat hij het een grappige situatie vond. Een drugsdealer uit Pittsburgh had de vriendin van een andere drugsdealer uit Pittsburgh ontvoerd, en om de een of andere reden had de benadeelde drugsdealer bij de FBI aangeklopt voor hulp. Het leek totaal niet in zijn belang om zich bij de FBI te melden, aangezien hij een drugsdealer was. Toch had hij het gedaan, want als je hulp nodig hebt ga je naar de FBI, wie je ook bent. Toch?

Op de beelden zie je onze onderhandelaars met deze drugsdealer rondrijden terwijl hij met de andere drugsdealer onderhandelt. Normaal gesproken hadden we die vent een waterdichte teken-van-levenvraag gesteld, zoals, ‘Hoe heette de teddybeer van de vriendin toen ze klein was?’ Maar de drugsdealer was nog niet gecoacht om een ‘correcte’ vraag te stellen. Midden in het gesprek met de ontvoerder gooit hij er opeens uit, ‘Hé, klootzak, hoe weet ik dat ze ongedeerd is?’

Toen gebeurde er iets heel grappigs. De ontvoerder bleef tien seconden stil. Hij was volledig van zijn stuk gebracht. Uiteindelijk zei hij, op een veel minder confronterende toon, ‘Nou, hier heb je haar aan de telefoon.’ Ik viel bijna van mijn stoel; deze naïeve drugsdealer had zojuist een fenomenale overwinning behaald. Het is een enorme prestatie om een ontvoerder zo ver te krijgen dat hij het slachtoffer vrijwillig aan de telefoon laat komen.

Dat was mijn aha-moment: ik besefte dat dit de techniek was waarnaar ik op zoek was geweest. In plaats van een of andere gesloten vraag waarop

maar één juist antwoord mogelijk was, had deze man een open maar tegelijkertijd gekalibreerde vraag gesteld die zijn gesprekspartner dwong om na te denken over hoe hij het probleem zou gaan oplossen. Ik dacht bij mezelf, Dit is perfect! Het is een natuurlijke en normale vraag, geen verzoek om een feit. Het is een Hoe-vraag, en Hoe zorgt voor betrokkenheid omdat Hoe om hulp vraagt.

Het beste aspect ervan was dat hij de ontvoerder helemaal niets verschuldigd was. Die vent biedt vrijwillig aan om de vriendin aan de telefoon te laten komen; hij denkt dat het zijn idee is. De man die zojuist aanbood om de vriendin aan de telefoon te laten komen denkt dat hij de regie in handen heeft. En wil je een voorsprong hebben bij een onderhandeling, dan moet je de andere partij de illusie geven dat die de controle heeft.

Het geniale van deze techniek wordt heel goed uitgelegd door psycholoog Kevin Dutton in zijn boek *Split-Second Persuasion*.[1] Hij heeft het over ‘ongeloof’, actieve weerstand tegen wat de andere partij zegt, volledige afwijzing. Bij een onderhandeling is dat meestal het vertrekpunt van allebei de partijen.

Als je niet van die dynamiek afkomt volgen er confrontaties, omdat elke partij zijn standpunt probeert op te leggen. Je krijgt twee harde schedels die tegen elkaar aan beuken, zoals in Dos Palmas. Maar als je de ander zo ver kunt krijgen dat die zijn ongeloof laat varen, kun je hem langzaam zodanig bewerken dat hij jouw standpunt gaat aannemen terwijl hij daar zijn eigen energie voor aanwendt. De vraag van de drugsdealer die de ontvoerder ertoe bracht om vrijwillig te doen wat de drugsdealer wilde, is daarvan een mooi voorbeeld. Je haalt je gesprekspartner niet rechtstreeks over om het op jouw manier te zien. Je begeleidt hem in de richting van jouw ideeën. Daar bestaat een toepasselijk gezegde voor: de beste manier om een paard te berijden, is in de richting waarin het loopt.

Overreden is gemakkelijker dan je denkt. Het gaat er niet om dat je anderen zo ver krijgt dat ze geloven wat je zegt. Je hoeft ze alleen maar zo ver te krijgen dat ze ophouden het niét te geloven. Als je dat hebt bereikt, is het spel al half gewonnen. ‘Ongeloof is de frictie die overreding in de weg

staat,’ zegt Dutton. ‘Zonder dat zouden er geen grenzen zijn.’

Je gesprekspartner de illusie van controle geven door gekalibreerde vragen te stellen – door om hulp te vragen – is een van de meest effectieve instrumenten om ongeloof op te schorten. Niet zo lang geleden las ik een geweldig artikel in de *New York Times*[2] van een geneeskundestudent over een patiënt die zijn infuus eruit had gerukt, zijn koffers had gepakt en op het punt stond om te vertrekken omdat de resultaten van zijn biopsie nog steeds niet binnen waren en hij het wachten moe was.

Op dat moment kwam er een ervaren arts binnen. Nadat deze de patiënt rustig een glas water had aangeboden en had gevraagd of hij hem even zou kunnen spreken, zei hij dat hij begreep waarom de patiënt geïrriteerd was. De arts beloofde het lab te bellen om te achterhalen waarom de resultaten er nog niet waren.

Maar wat de arts vervolgens deed gaf bij de patiënt de doorslag en deed hem zijn ongeloof definitief opschorten: hij stelde een gekalibreerde vraag. Hij vroeg wat er in de ogen van de patiënt zo belangrijk was aan vertrekken, en toen de patiënt zei dat hij thuis dingen te doen had, bood de arts aan om hem in contact te brengen met diensten die hem daarbij konden helpen. Van het ene op het andere moment besloot de patiënt uit eigen wil te blijven.

Wat zo effectief is aan de techniek van deze ervaren arts is dat hij een confrontatie als uitgangspunt nam – ‘Ik ga weg’ tegenover ‘U kunt niet weggaan’ – en vragen stelde die de patiënt ertoe brachten om zijn eigen probleem op te lossen… op de manier die de arts voor ogen had.

Het bleef natuurlijk een soort confrontatie, maar de arts ontkrachtte de grootspraak van de patiënt door hem de illusie van controle te geven. Robert Estabrook, oud-redacteur van de *Washington Post,* zei ooit, ‘Wie geleerd heeft het ergens niet mee eens te zijn zonder onaangenaam te worden, heeft de kostbaarste kunst van het onderhandelen ontdekt.’

Deze techniek voor het opschorten van ongeloof die bij ontvoerders en met vertrek dreigende patiënten werkt is in alle situaties effectief, zelfs bij onderhandelingen over prijzen. Als je een winkel instapt, vertel je de verkoper niet wat je nodig hebt, maar beschrijf je waarnaar je op zoek bent en vraag je om suggesties.

Als je vervolgens hebt uitgekozen wat je wilt hebben, werp je de verkoper geen keihard bod voor de voeten, maar zeg je alleen dat de prijs een beetje hoger is dan je begroot had en vraag je om hulp met een van de beste gekalibreerde vragen ooit: ‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’ De crux van deze techniek is dat je in feite om hulp vraagt, en dat maak je duidelijk door de manier waarop je het brengt. Met deze onderhandelingstactiek vraag je de verkoper om advies en geef je hem de illusie van controle in plaats van hem te intimideren.

Op deze manier om hulp vragen, nadat je de dialoog al bent aangegaan, is een ongelooflijk effectieve onderhandelingstechniek om harde confrontaties in gezamenlijke probleemoplossingssessies te transformeren. En gekalibreerde vragen zijn daarbij het beste instrument.

Kalibreer je vragen

Een paar jaar geleden adviseerde ik een cliënt die een klein bedrijfje had dat de public relations deed voor een groot bedrijf. De mensen van het grote bedrijf betaalden hun rekeningen niet, en hun schulden bij mijn cliënt liepen steeds hoger op. Ze hielden haar aan het lijntje door haar een heleboel nieuw werk te beloven en te impliceren dat ze een enorme berg inkomsten zou krijgen als ze maar gewoon bleef doorwerken. Ze had het gevoel dat ze geen kant op kon.

Mijn advies aan haar was simpel. Ik zei tegen haar dat ze een gesprek met hen moest aangaan waarin ze de situatie samenvatte. Vervolgens moest ze vragen, ‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’

Ze schudde haar hoofd. Geen sprake van. Ze werd al doodsbang bij het idee dat ze die vraag moest stellen. ‘Als ze dan tegen me zeggen dat ik geen keus heb, zit ik klem!’ was haar reactie.

Ze interpreteerde de vraag bovendien als ‘Jullie maken me geld afhandig en dat moet ophouden.’ Dat klonk als de eerste stap in de richting van haar ontslag als adviseur.

Ik legde haar uit dat deze interpretatie, hoe reëel hij ook was, alleen in haar hoofd zat. Haar cliënt zou de woorden horen en niet de interpretatie, als ze maar rustig bleef en haar woorden niet als een beschuldiging of dreigement bracht. Zo lang ze kalm bleef, zouden zij het horen als een

probleem dat moest worden opgelost.

Ze was nog niet helemaal overtuigd. We namen het script verschillende keren door, maar ze was nog steeds bang. Een paar dagen later belde ze me opgewonden en blij op. De cliënt had gebeld met een nieuw verzoek en ze had eindelijk de moed bij elkaar weten te rapen om de situatie samen te vatten en te vragen, ‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’

En weet je wat er gebeurde? Ze kreeg het volgende antwoord: ‘Je hebt gelijk, dat gaat niet lukken. Onze excuses daarvoor.’ Haar cliënt legde uit dat ze interne problemen hadden, maar ze kreeg een nieuwe contactpersoon bij de financiële afdeling. Er werd haar beloofd dat ze binnen achtenveertig uur betaald zou worden. En dat gebeurde ook.

Zie je hoe de vraag van mijn cliënt werkte? Zonder het grote bedrijf ergens van te beschuldigen dwong ze het om haar probleem te begrijpen en met de oplossing te komen die zij wilde. Dat is in een notendop de bedoeling van open vragen die gekalibreerd zijn om een speciaal effect teweeg te brengen.

Net als verzachtende woorden als ‘misschien’, ‘wellicht’, ‘volgens mij’ en ‘het lijkt erop’ haalt een gekalibreerde open vraag de agressie uit een confronterende opmerking of een gesloten verzoek waar je gesprekspartner anders misschien kwaad om zou zijn geworden. Het werkt omdat zo’n vraag door je gesprekspartner op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd en niet op een rigide manier is geformuleerd. Zulke vragen bieden je de kans om ideeën en verzoeken te introduceren zonder arrogant of opdringerig over te komen.

Dat is het verschil tussen ‘Jullie maken me geld afhandig en dat moet ophouden’ en ‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’

Het allermooiste van gekalibreerde vragen is het feit dat ze, in tegenstelling tot constateringen, geen doelwit vormen voor een aanval. Gekalibreerde vragen verschaffen je gesprekspartner informatie over het probleem in plaats van een conflict in de hand te werken door de ander (op een dwingende manier) te vertellen wat het probleem is.

Maar gekalibreerde vragen zijn geen willekeurige verzoeken om commentaar. Ze hebben een duidelijke richting: wanneer je eenmaal hebt

bepaald welke kant een gesprek in jouw ogen op moet gaan, moet je je vragen zodanig ontwerpen dat ze het gesprek op een subtiele manier in die richting voeren. Intussen geef je de andere partij de indruk dat het zijn keuze is om jou daarheen te brengen.

Daarom noem ik deze vragen gekalibreerde vragen: je moet ze zorgvuldig kalibreren, zoals je met een vizier of een weegschaal zou doen, om een specifiek probleem aan te pakken.

Het goede nieuws is dat daar regels voor zijn.

Allereerst bevatten gekalibreerde vragen geen (werk)woorden als kan, is, zijn, doen of doet. Daarmee maak je gesloten vragen die met een eenvoudig Ja of Nee te beantwoorden zijn. Gekalibreerde vragen beginnen met een reeks woorden die ook wel de zes w-vragen worden genoemd: Wie, Wat, Wanneer, Waar, Waarom en op Welke manier (Hoe). Die woorden zetten je gesprekspartner tot denken en vervolgens tot uitgebreid spreken aan.

Maar deze lijst is nog verder in te korten: je kunt het beste starten met Wat, Hoe en soms met Waarom. Verder niet. Wie, Wanneer en Waar zetten je gesprekspartner er vaak alleen maar toe aan om zonder na te denken een feit mee te delen. En Waarom kan averechts werken. Waarom is beschuldigend, ongeacht de taal waarin je het uitspreekt. Het pakt maar heel zelden in je voordeel uit.

Het enige moment waarop je Waarom met succes kunt gebruiken, is wanneer de defensiviteit die je ermee bij je gesprekspartner oproept ondersteunend werkt aan de verandering waarvan je hem probeert te doordringen. ‘Waarom zou je verandering brengen in hoe je het altijd hebt gedaan en mijn methode proberen?’ is een voorbeeld. ‘Waarom zou je bedrijf van zijn vaste leverancier afstappen en voor ons kiezen?’ is een ander voorbeeld. Zoals altijd valt of staat het met de toon; die moet respectvol en eerbiedig zijn.

In andere gevallen moet je Waarom behandelen als een brandend fornuis – niet aankomen dus.

Twee woorden om een vraag mee te beginnen lijkt misschien een beetje mager als munitie, maar vertrouw me, met Wat en Hoe zijn bijna alle vragen te kalibreren. ‘Ziet dit eruit als iets wat jou zou aanstaan?’ kan

veranderen in ‘Wat denk je ervan: zou dit voor jou werken?’ Je kunt zelfs vragen, ‘Wat denk je ervan, zou dit niet voor jou werken?’ Waarschijnlijk krijg je met die vraag behoorlijk wat nuttige informatie van je gesprekspartner los.

Ook iets scherps als ‘Waarom heb je het gedaan?’ kan worden gekalibreerd tot ‘Wat heeft je ertoe gebracht om het te doen?’ Dat neemt de emotie weg en maakt de vraag minder beschuldigend.

Je moet gekalibreerde vragen vroeg en vaak inzetten; een paar ervan zul je aan het begin van bijna elke onderhandeling gebruiken. ‘Wat is het grootste probleem waar je tegenaan loopt?’ is daar een van. Het brengt de andere partij ertoe om je iets over zichzelf te onthullen, wat cruciaal is voor elke onderhandeling omdat elke onderhandeling een proces van informatie verzamelen is.

Hier volgen een paar andere goede vragen om achter de hand te houden. Ik gebruik ze bij bijna elke onderhandeling:

- Wat is hier belangrijk aan voor jou?
- Hoe kan ik helpen om dit beter te maken voor ons?
- Hoe zou je willen dat ik te werk ga?
- Wat is het dat ons in deze situatie heeft doen belanden?
- Hoe kunnen we dit probleem oplossen?
- Wat is het doel/Wat proberen we hier te bereiken?
- Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?

Met een goed geformuleerde gekalibreerde vraag breng je over dat je wilt wat de andere partij wil, maar zijn informatie nodig hebt om het probleem op te lossen. Dit is erg aantrekkelijk voor agressieve of egoïstische gesprekspartners.

Je vraagt niet alleen impliciet om hulp – wat goodwill oproept en de ander minder defensief maakt – je creëert ook een situatie waarin je voorheen recalcitrante gesprekspartner zijn mentale en emotionele hulpbronnen inzet om jouw problemen op te lossen. Het is de eerste stap om je gesprekspartner jouw manier – en de obstakels die daarbij komen kijken – als zijn eigen manier te laten internaliseren. Daarmee beweeg je hem ertoe een oplossing te bedenken.

Jouw oplossing.

Denk nog eens terug aan de arts die gekalibreerde vragen inzette om zijn

patiënt zo ver te krijgen dat hij bleef. Zijn verhaal toonde aan dat je mensen niet van jouw zienswijze overtuigt door de confrontatie aan te gaan met hun ideeën (‘U kunt niet weggaan’) maar door hun ideeën openlijk te erkennen (‘Ik begrijp waarom u geïrriteerd bent’) en er vervolgens op een subtiele manier voor te zorgen dat zij het probleem gaan oplossen (‘Wat hoopt u met uw vertrek te bereiken?’).

Zoals ik al eerder zei: als je de boventoon wilt voeren bij een onderhandeling is het de kunst om de andere partij de illusie van controle te geven. Daarom zijn gekalibreerde vragen ingenieus; ze geven je gesprekspartner het gevoel dat hij de touwtjes in handen heeft, maar in werkelijkheid ben jij het die het gesprek bepaalt. Je gesprekspartner heeft geen idee hoezeer hij door jouw vragen wordt beperkt.

Ik moest een keer met een van mijn FBI-bazen onderhandelen over het bijwonen van een leiderschapsprogramma van Harvard. Hij had de kosten van het bezoek al goedgekeurd, maar op de dag voor mijn vertrek riep hij me bij zich. Hij begon kritische vragen te stellen over het nut en de noodzaak ervan.

Ik kende hem goed genoeg om te weten dat hij me probeerde duidelijk te maken dat hij de leiding had. Dus nadat we een tijdje met elkaar hadden gesproken keek ik hem aan en vroeg, ‘Wat had je in gedachten toen je deze reis destijds goedkeurde?’

Hij ontspande zichtbaar; hij leunde achterover in zijn stoel en drukte zijn vinger- en duimtoppen tegen elkaar. Meestal duidt deze lichaamstaal erop dat de persoon zich superieur voelt en de regie over de situatie denkt te hebben.

‘Luister,’ zei hij, ‘mij gaat het erom dat je iedereen bijpraat wanneer je terug bent.’

Die vraag, gekalibreerd om zijn macht te erkennen en hem er op een subtiele manier toe te bewegen zichzelf nader te verklaren, gaf hem de illusie van controle.

En mij gaf hij precies wat ik wilde.

Zo krijg je *niet* betaald

Hier wil ik nog een kleine kanttekening bij plaatsen; er is één essentieel

punt dat je moet onthouden wanneer je gewapend met je lijst gekalibreerde vragen een onderhandeling ingaat. Het klinkt allemaal heel mooi, maar zonder zelfbeheersing en emotieregulatie werkt het niet.

Het allereerste wat ik zeg als ik een nieuwe groep onderhandelaars train is dat zelfbeheersing van cruciaal belang is. Want hoe kun je verwachten dat je de emoties van de andere partij kunt beïnvloeden als je je eigen emoties niet kunt beheersen?

Om te laten zien wat ik bedoel zal ik je een verhaal vertellen.

Niet zo lang geleden klopte er een freelance marketingstrateeg bij me aan met een probleem. Een van haar cliënten had een nieuwe CEO aangenomen, een kerel die erop uit was om kosten te besparen door zo veel mogelijk werk aan buitenlandse aannemers uit te besteden. Het was bovendien een macho die niet gediend was van de assertieve stijl waarmee de marketingstrateeg, een vrouw, zich presenteerde.

Tijdens hun conference calls begonnen mijn cliënt en de CEO elkaar direct te bejegenen op die passief-agressieve manier die gemeengoed is in het Amerikaanse bedrijfsleven. Na een paar weken besloot mijn cliënt dat ze er genoeg van had. Ze factureerde de CEO voor het laatste beetje werk dat ze had verricht (circa 7.000 dollar) en vertelde hem beleefd dat de constructie niet werkte. De CEO antwoordde dat de rekening te hoog was, dat hij de helft ervan zou betalen en dat ze het over de rest nog zouden hebben. Daarna beantwoordde hij haar telefoontjes niet meer.

Hieraan ten grondslag lag dat deze kerel er niet van hield om kritisch bejegend te worden, vooral niet door een vrouw. Dus ontwikkelden wij een strategie waarmee ze hem duidelijk maakte dat ze begreep waar ze de fout in was gegaan en dat ze zijn macht erkende, maar waarmee ze zijn energie tegelijkertijd richtte op het oplossen van haar probleem.

Het script dat we opstelden bevatte alle best practices op het gebied van onderhandeling die tot nu toe in dit boek zijn besproken. Het bestond uit de volgende stappen:

1 Een Nee-georiënteerde vraag per e-mail om het contact nieuw leven in te blazen: ‘Heb je het opgegeven om hier op een vriendschappelijke manier uit te komen?’

2 Een opmerking waarop alleen het antwoord ‘Dat klopt’ mogelijk is om een sfeer van consensus te creëren: ‘Het lijkt erop dat je het gevoel hebt dat mijn rekening niet gerechtvaardigd is.’
3 Gekalibreerde vragen over het probleem om hem zijn gedachten te laten prijsgeven: ‘Op welke manier schendt deze rekening onze afspraken?’
4 Meer Nee-georiënteerde vragen om onuitgesproken obstakels weg te nemen: ‘Bedoel je dat ik je misleid heb?’ ‘Bedoel je dat ik me niet aan onze afspraken heb gehouden?’ of ‘Bedoel je dat ik tekort ben geschoten?’
5 Labelen en spiegelen van de essentie van zijn antwoorden als ze niet acceptabel zijn, zodat hij ze opnieuw moet overwegen: ‘Het lijkt erop dat je het gevoel hebt dat mijn werk ondermaats was.’ Of ‘...dus mijn werk was ondermaats?’
6 Een gekalibreerde vraag in antwoord op elk ander aanbod dan volledige betaling van de factuur, om hem zo ver te krijgen dat hij met een oplossing komt: ‘Hoe kan ik dat accepteren?’
7 Als geen van deze stappen uitmondt in een aanbod tot volledige betaling, een label waarmee je zijn illusie van controle en macht onderstreept: ‘Het lijkt erop dat je iemand bent die zich laat voorstaan op de manier waarop hij zakendoet – en terecht – en die er niet alleen goed in is om een project efficiënter te laten verlopen maar ook om alle betrokkenen in de winst te laten delen.’
8 Een lange stilte en dan nog één Nee-georiënteerde vraag: ‘Wil je bekendstaan als iemand die zijn afspraken niet nakomt?’

Uit mijn jarenlange ervaring met onderhandelen weet ik dat scripts als dit 90 procent kans op succes hebben. Dat wil zeggen: als de onderhandelaar rustig en rationeel blijft. En dat is een essentiële voorwaarde.

In dit geval deed zij dat niet.

De eerste stap – de magische e-mail – werkte beter dan ze had verwacht; de CEO belde tot haar verbazing binnen tien minuten terug. Maar zodra ze zijn neerbuigende stem hoorde, laaide haar woede weer op. Het enige wat ze op dat moment wilde, was hem laten zien dat hij verkeerd bezig was; ze wilde hem haar wil opleggen. Daardoor liep het gesprek uit op een

confrontatie die nergens toe leidde.

Ik hoef je waarschijnlijk niet te vertellen dat ze niet eens de helft kreeg.

Met dat in het achterhoofd wil ik dit hoofdstuk eindigen met wat adviezen om rationeel te blijven tijdens een onderhandeling. Alle beste technieken en strategieën ten spijt, je moet je emoties kunnen reguleren als je enige hoop wilt hebben om als winnaar uit een onderhandeling te komen.

De eerste en meest basale manier om je emoties in bedwang te houden is op je tong bijten. Niet letterlijk natuurlijk. Maar je moet uit de buurt blijven van reflexmatige, gepassioneerde reacties. Blijf een tijdje zwijgen. Denk na. Laat de passie wegvloeien. Zo kun je je gedachten ordenen en je woorden omzichtiger kiezen. Bovendien verkleint het de kans dat je meer zegt dan je eigenlijk wilt.

De Japanners zijn zich goed van deze regel bewust. Als Japanse zakenlui met een buitenlander onderhandelen, maken ze meestal gebruik van een tolk, ook al begrijpen ze precies wat de andere partij zegt. Spreken via een tolk dwingt hen om een moment van rust in te bouwen. Het geeft hun tijd om hun reactie te construeren.

Een andere simpele regel is: ga niet in de tegenaanval als je verbaal wordt belaagd. Ontwapen je gesprekspartner door een gekalibreerde vraag te stellen. Probeer dit maar eens uit als een ober of verkoper jou in een verbale schermutseling probeert te betrekken. Ik beloof je dat het de hele teneur van het gesprek verandert.

Wanneer mensen het gevoel hebben dat ze geen controle hebben, meten ze zich namelijk een, zoals psychologen dat noemen, gijzelaarsmentaliteit aan. In conflictsituaties reageren ze op dat gebrek aan controle door ofwel extreem defensief te worden, of door uit te halen.

Neurologisch gezien gebeurt in dit soort situaties het volgende: het vechten-of-vluchtenmechanisme in ons reptielenbrein of de emoties in ons limbisch systeem overstemmen het rationele gedeelte van onze geest, de neocortex. Dat maakt dat we op een impulsieve, instinctieve manier reageren.

Tijdens een onderhandeling, zoals die tussen mijn cliënt en de CEO, levert dit altijd een negatieve uitkomst op. Daarom moet je je neocortex

trainen om de emoties van de andere twee hersengedeeltes te overstemmen.

Dat betekent op je tong bijten en leren hoe je je gemoedstoestand op een voorzichtige manier in iets positievers omzet. Het betekent ook dat je de gijzelaarsmentaliteit bij je gesprekspartner moet ondervangen door een vraag te stellen of zelfs een verontschuldiging aan te bieden. (‘Je hebt gelijk. Dat was een beetje kort door de bocht.’)

Als je een gewapende, door de politie omsingelde ontvoerder op een hartmonitor kon aansluiten, zou je ontdekken dat elke gekalibreerde vraag en elke verontschuldiging zijn hartslag een klein beetje vertragen. Zo bereik je een dynamiek waarin oplossingen kunnen worden gevonden.

Belangrijke lessen

Wie heeft de controle tijdens een gesprek, degene die luistert of degene die praat?

De luisteraar natuurlijk.

Dat komt doordat de prater informatie prijsgeeft terwijl de luisteraar, als hij goed getraind is, het gesprek in de richting van zijn eigen doelstellingen dirigeert. Hij zet de energie van de prater voor zijn eigen doelen in.

Als je de vaardigheden uit dit hoofdstuk in je dagelijks leven probeert te integreren, onthoud dan dat het technieken zijn voor de luisteraar. Ze zijn niet bedoeld om je tegenstander met veel wapengekletter tot overgave te dwingen. Het gaat erom dat je de kracht van je gesprekspartner gebruikt om tot je doel te komen. Het zijn judotechnieken voor luisteraars.

Denk bij het inzetten van deze technieken aan de volgende belangrijke lessen:

- Probeer je tegenstander niet te dwingen om toe te geven dat jij gelijk hebt. Agressieve confrontatie is de vijand van constructieve onderhandeling.
- Vermijdt vragen die met Ja of met kleine brokjes informatie kunnen worden beantwoord. Die vergen weinig denkwerk en stimuleren de menselijke behoefte aan wederkerigheid; er zal van je verwacht worden dat je iets teruggeeft.
- Stel gekalibreerde vragen die beginnen met de woorden Hoe/op Welke manier of Wat. Je vraagt er impliciet mee om hulp, wat je gesprekspartner een illusie van controle geeft en hem ertoe aanzet om langdurig het woord te nemen en daarmee belangrijke informatie prijs te geven.
- Stel alleen vragen die met Waarom beginnen als je wilt dat je gesprekspartner een doel verdedigt dat jou dient. Waarom is altijd een beschuldiging, in elke taal.
- Kalibreer je vragen om je gesprekspartner aan het oplossen van jouw probleem te zetten.

Hiermee moedig je hem aan om zijn energie te steken in het bedenken van een oplossing.

- Bijt op je tong. Als je tijdens een onderhandeling wordt aangevallen, laat je een stilte vallen en vermijd je boze emotionele reacties. Stel je gesprekspartner in plaats daarvan een gekalibreerde vraag.
- Er zit altijd een team aan de andere kant. Als je degenen die niet fysiek aan tafel zitten niet weet te beïnvloeden, ben je kwetsbaar.

8 | **Zonder uitvoering ben je nergens**

TIJDENS EEN GEVAARLIJKE en chaotische gevangenisbelegering in St. Martin Parish, Louisiana, een paar jaar geleden, gijzelde een groep gedetineerden met provisorische wapens de gevangenisdirecteur en een aantal van zijn personeelsleden. De situatie was des te explosiever omdat de gevangenen zowel nerveus als ongeorganiseerd waren, een zorgelijke mix die maakte dat er van alles kon gebeuren.

De onderhandelaars voelden dat de gedetineerden, ondanks alle branie, het personeel niet echt iets aan wilden doen. Ze wisten dat ze zich in een hoek gedreven voelden en vóór alles wilden dat er een einde kwam aan de situatie.

Maar er was een struikelblok: de gedetineerden waren bang dat degenen van hen die het opgaven nadat ze gevangenismedewerkers, en dan ook nog eens de directeur, hadden gegijzeld, te grazen zouden worden genomen, en niet zo'n beetje ook.

Daarom bezorgden de onderhandelaars de gedetineerden een stel walkietalkies en bedachten ze een uitgebreid overgaveritueel om de gijzelnemers zo ver te krijgen dat ze de belegering staakten. Het idee leek eenvoudig maar effectief:

De gedetineerden zouden een van hun maten op pad sturen met een walkietalkie, en hij zou langs de drie buiten de gevangenis gelegen zones lopen waar politie en onderhandelaars waren gestationeerd. Als hij de laatste zone voorbij was, zou hij in de gevangenenwagen stappen en worden ingerekend. Vervolgens zou hij de walkietalkie gebruiken om zijn medegedetineerden te bellen en iets te zeggen als, 'Ik ben nog heel.' Die wisten dan dat het veilig was om net als hij een voor een naar buiten te komen.

Na wat gesteggel stemmen de gedetineerden met het idee in. Het begint precies volgens plan. De eerste gedetineerde komt naar buiten. Hij loopt langs de federale zone, vervolgens langs de SWAT-zone en tot slot zet hij koers naar de buitenste zone. Maar net op het moment dat hij in de gevangenenwagen wil klimmen, ziet iemand de walkietalkie. Hij zegt, 'Wat doe jij daar verdomme mee?' en confisqueert het ding voordat hij de man

op weg stuurt.

De gedetineerden in de gevangenis hebben het niet meer, omdat hun maat geen contact zoekt. De gedetineerde met de andere walkietalkie belt de onderhandelaars en begint te schreeuwen: ‘Waarom heeft hij niet gebeld? Ze slaan hem kapot. We zeiden het toch!’ Hij begint over het afhakken van een vinger van een gijzelaar, puur om de onderhandelaars te laten zien dat het hun menens is.

Nu zijn het de onderhandelaars die zichzelf niet meer onder controle hebben. Ze sprinten naar het terrein en beginnen tegen iedereen te schreeuwen. Er staan levens op het spel. Of in ieder geval een geamputeerde vinger.

Uiteindelijk, een zenuwslopend kwartier later, komt er zo’n zelfingenomen SWAT-lid aangebeend. ‘Een of andere idioot had die vent een radio gegeven,’ zegt hij, en hij trekt een grimas terwijl hij de onderhandelaars de walkietalkie overhandigt. De onderhandelaars kunnen zich nog net bedwingen om de man geen dreun te verkopen. Ze scheuren weg om de eerste gedetineerde contact te laten opnemen met zijn maten.

Crisis afgewend, maar het scheelde niet veel.

Waar het hier om gaat is dat je als onderhandelaar niet puur tot een overeenkomst moet zien te komen. Je moet tot een overeenkomst komen die geïmplementeerd kan worden, en er bovendien voor zorgen dat dat ook daadwerkelijk gebeurt. Onderhandelaars moeten architecten van beslissingen zijn; ze moeten de verbale en non-verbale elementen van de onderhandeling op een dynamische en flexibele manier vormgeven, zodat de partijen zowel tot instemming als tot uitvoering kunnen komen.

Ja is niets waard zonder Hoe. Een overeenkomst is mooi, maar een contract is beter, en een getekende cheque is het best. De overeenkomst zelf levert je geen winst op. Die komt pas met de implementatie. Succes is niet als de gijzelnemer zegt, ‘We hebben een deal’; succes komt daarna, wanneer de bevrijde gijzelaar je persoonlijk bedankt.

In dit hoofdstuk laat ik je zien hoe je overeenstemming kunt bereiken, zowel met de mensen aan de onderhandelingstafel als met de onzichtbare krachten erachter, hoe je draagvlak kunt onderscheiden van berusting, en

hoe je uitvoering kunt garanderen met behulp van de Regel van drie.

Ja is niets zonder Hoe

Ongeveer een jaar na de Dos Palmas-crisis was ik aan het lesgeven op de FBI Academy in Quantico toen het Bureau een urgent telefoontje kreeg van het ministerie van Buitenlandse Zaken: in de Ecuadoraanse jungle was een Amerikaan ontvoerd door een rebellengroep uit Colombia. Omdat ik binnen de FBI de hoogste onderhandelaar bij internationale gijzelingen was, kwam deze zaak op mijn bord terecht. Dus ik stelde een team samen en zette een operationeel hoofdkwartier op in Quantico.

De afgelopen paar jaar hadden José en zijn vrouw Julie groepen begeleid op jungletochten in de buurt van de Colombiaanse grens. José, die geboren was in Ecuador, was Amerikaans staatsburger geworden en werkte als verpleegkundige in New York City toen hij en Julie besloten een bedrijfje voor ecotoerisme op te richten in zijn geboorteland. José was dol op de Ecuadoraanse jungle, en hij had er altijd al van gedroomd om bezoekers kennis te laten maken met de apen die door de bomen slingerden en de bloemen die de lucht vulden met hun geuren.

Het bedrijf groeide doordat ecotoeristen gecharmeerd waren van de passie van het stel, en op 20 augustus 2003 namen José en Julie elf mensen mee op een wildwaterrafttocht over de rivier de Mira. Na een geweldige dag op het water stapte iedereen lachend en doorweekt in jeeps en bestelwagens voor de rit naar een herberg in een nabijgelegen dorp. José vertelde sterke verhalen achter het stuur van de voorste bestelwagen. Julie zat rechts van hem met hun elf maanden oude dochtertje op schoot.

Op vijf minuten afstand van de herberg sprongen er drie mannen op de weg. Ze richtten geweren op de bestelwagen. Een vierde man zette een revolver tegen Julies hoofd terwijl de anderen José de auto uit trokken en hem de laadruimte induwden. Vervolgens leidden de criminelen de karavaan door verschillende kleine stadjes naar een tweesprong in de weg. Daar stapten ze uit; José werd weggevoerd.

‘Wat er ook gebeurt,’ zei Julie toen José haar autoraam passeerde, ‘ik hou van je.’

‘Maak je geen zorgen. Het komt goed,’ antwoordde José.

Toen verdween hij met zijn ontvoerders de jungle in.
De ontvoerders wilden 5 miljoen dollar. Wij wilden tijd rekken.

Sinds het debacle van Dos Palmas en de openbaring in Pittsburgh stond ik te springen om mijn kennis over gekalibreerde vragen in praktijk te brengen. Dus toen ik hoorde dat José was ontvoerd, stuurde ik mijn mensen naar Ecuador en vertelde ik ze dat we een nieuwe strategie hadden. De ontvoering zou een goede gelegenheid zijn om die uit te testen.

‘Het enige wat we gaan zeggen is, “Hé, hoe weten we dat José ongedeerd is? Hoe worden wij geacht te betalen als we niet weten of hij in orde is?” Dat blijven we steeds herhalen,’ zei ik tegen mijn mensen.

Hoewel ze het spannend vonden om met een onbeproefde methode te werken, stemden ze toe. Maar de plaatselijke agenten waren woedend, omdat zij altijd op de ouderwetse manier achterhaalden of iemand nog leefde (de manier die de FBI hun oorspronkelijk had geleerd). Gelukkig stond Julie voor honderd procent achter ons; zij besefte dat de gekalibreerde vragen ons extra tijd zouden opleveren, en ze was ervan overtuigd dat haar man een manier zou vinden om thuis te komen als hij genoeg tijd had.

De dag na de ontvoering leidden de rebellen José het berggebied langs de Colombiaanse grens in en namen hun intrek in een hooggelegen hut in de jungle. Daar probeerde José een band met de ontvoerders op te bouwen om het ze moeilijker te maken hem te doden. Hij imponeerde hen met zijn kennis van de jungle en hij doodde de tijd door hun vechtsporttechnieken bij te brengen (hij had een zwarte band in karate).

Mijn onderhandelaars coachten Julie elke dag, in afwachting van het moment waarop de rebellen contact zouden zoeken. Later begrepen we dat de door de ontvoerders aangewezen onderhandelaar naar de bewoonde wereld moest lopen om per telefoon te onderhandelen.

Mijn mannen gaven Julie de opdracht om elke eis van de ontvoerders met een vraag te beantwoorden. Mijn strategie was om contact met de ontvoerders te blijven houden maar te proberen ze uit evenwicht te brengen.

‘Hoe weet ik dat José nog leeft?’ vroeg ze toen de ontvoerders voor het eerst contact zochten.

Op hun eis van 5 miljoen dollar reageerde ze met, ‘Dat soort bedragen

hebben wij niet. Hoe kunnen we zo veel bij elkaar brengen?’

‘Hoe kunnen we jullie iets betalen als we niet weten of José ongedeerd is?’ vroeg Julie tijdens hun volgende gesprek.

Vragen, steeds weer vragen.

De ontvoerder die met Julie onderhandelde leek totaal niet te weten wat hij met haar hardnekkige gevraag aan moest, en hij vroeg voortdurend om bedenktijd. Dat vertraagde het hele proces. Maar boos op Julie werd hij nooit.

Door haar vragen te beantwoorden hield hij de illusie dat hij controle had over de onderhandeling.

Met voortdurende vragen en minuscule offers wist Julie het losgeld terug te brengen tot 16.500 dollar. Toen ze uiteindelijk tot dat bedrag waren gezakt, zeiden de ontvoerders dat ze het direct wilden hebben.

‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen als ik mijn auto’s en bestelwagens ervoor moet verkopen?’ vroeg Julie.

Zo probeerde ze steeds maar weer tijd te winnen.

Er verscheen een grijns op ons gezicht omdat het succes binnen handbereik was; we zaten nu heel dicht bij een losgeldbedrag dat de familie zich kon veroorloven.

Toen kreeg ik midden in de nacht een telefoontje van Kevin Rust, een van mijn mannen in Ecuador. Kevin, een fantastische onderhandelaar, was degene die me het jaar daarvoor had gebeld om me te vertellen dat Martin Burnham was gedood. Bij het horen van zijn stem kreeg ik een knoop in mijn maag.

‘We hebben zojuist een telefoontje van José ontvangen,’ zei Kevin. ‘Hij bevindt zich nog op guerrilla-grondgebied maar hij is ontsnapt en hij zit in een bus op weg naar de vrijheid.’

Ik kon een halve minuut lang niets uitbrengen, en toen ik mijn stem had hervonden kon ik alleen maar zeggen, ‘Holy shit! Dat is fantastisch nieuws!’

Wat er gebeurd was, zo hoorden we later, was dat door alle vertragingen en vragen een aantal van de guerrilla’s waren afgetaaid. Op een gegeven moment werd José ’s nachts alleen nog maar door een tiener bewaakt. Laat

op een avond, toen het begon te hozen, zag hij een opening. De regen roffelde op het metalen dak en dempte alle andere geluiden. Zijn enige bewaker sliep. In de wetenschap dat de natte bladeren buiten het geluid van zijn voetstappen zouden absorberen klom José door het raam, rende over junglepaden naar een onverharde weg en wist een stadje te bereiken.

Twee dagen later was hij terug bij Julie en hun dochtertje, een paar dagen voor haar eerste verjaardag.

Julie had gelijk gekregen: doordat hij genoeg tijd had gehad, had hij een manier gevonden om thuis te komen.

Gekalibreerde Hoe-vragen zijn een gegarandeerde manier om onderhandelingen gaande te houden. Ze dwingen je gesprekspartner om met antwoorden te komen, en om rekening te houden met jouw problemen bij het formuleren van hun eisen.

Als je maar genoeg goede Hoe-vragen stelt, kun je de onderhandelingsomgeving zodanig duiden en vormgeven dat je uiteindelijk het antwoord krijgt dat je wilt horen. Je moet alleen een idee hebben van de kant die je het gesprek op wilt laten gaan op het moment dat je je vragen opstelt.

Het mooie van Hoe-vragen is dat ze, wanneer ze op de juiste manier worden gebruikt, vriendelijke en elegante manieren zijn om Nee te zeggen en je gesprekspartner er op een subtiele manier toe aanzetten met een betere oplossing te komen – jouw oplossing. Een vriendelijk Hoe/Nee nodigt uit tot samenwerking en geeft je gesprekspartner het gevoel dat hij met respect wordt behandeld.

Laten we nog eens kijken naar wat Julie deed toen de Colombiaanse ontvoerders hun eerste eis hadden gesteld.

‘Hoe kunnen we zo veel bij elkaar krijgen?’ vroeg ze.

Zie je dat ze niet het woord Nee gebruikte? Toch slaagde ze erin om de losgeldeis van 5 miljoen dollar op een elegante manier af te wijzen.

De eerste en meest algemene Nee-vraag die je, net als Julie, kunt stellen is een versie van ‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’ (Bijvoorbeeld, ‘Hoe kunnen we zo veel bij elkaar krijgen?’). Je toon is hierbij cruciaal; je kunt deze zin namelijk als een beschuldiging brengen, maar ook als een

verzoek om hulp. Wees je dus bewust van hoe je hem uitspreekt.

Deze vraag heeft vaak het positieve effect dat de andere partij zich in jouw situatie verdiept. Ik noem dit ‘gedwongen empathie’, en het is met name effectief als je in aanloop ernaartoe al empathisch naar je gesprekspartner bent geweest. Het activeert de dynamiek van wederkerigheid, waardoor de andere partij sneller geneigd is iets voor jou te doen. Vanaf het moment van José’s ontvoering werd ‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’ onze primaire reactie op een ontvoerder die om losgeld vraagt. En het heeft nooit tegen ons gewerkt.

Ik heb eens samengewerkt met een financieel adviseur die Kelly heette en die nog een grote som geld tegoed had van een klant. Ze bleef haar adviesdiensten leveren omdat ze het idee had dat ze aan een nuttig contact werkte, en de belofte van een toekomstig betaalmoment leek te rechtvaardigen dat ze in goed vertrouwen doorwerkte.

Maar op een gegeven moment lag Kelly zo ver achter met haar eigen rekeningen dat ze in de knel kwam. Ze kon niet blijven doorwerken zonder een idee te hebben wanneer ze betaald zou krijgen. Maar als ze te hard aandrong vreesde ze dat ze helemaal niet meer zou worden betaald.

Ik zei tegen haar dat ze moest wachten tot de klant om meer werk vroeg. Als ze meteen haar geld zou opeisen zou ze namelijk kwetsbaar zijn voor een weigering.

Gelukkig voor Kelly belde de klant al snel om haar om meer werk te vragen. Toen hij zijn verzoek bij haar had neergelegd, stelde ze een Hoe-vraag:

‘Ik zou jullie dolgraag helpen,’ zei ze, ‘maar hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’

Door aan te geven dat ze bereid was om te werken maar tegelijkertijd hulp te vragen bij het vinden van een manier om dat te kunnen doen, liet ze haar wanbetalende klant geen andere keuze dan haar behoeften prioriteit te geven.

En ze kreeg haar geld.

Behalve dat je er Nee mee zegt, is het andere grote voordeel van een Hoe-vraag dat die je gesprekspartner heel letterlijk dwingt om te overdenken en

uiteen te zetten hoe jullie deal geïmplementeerd zal worden. Een deal is niets zonder goede implementatie. Slechte implementatie is de dood voor je winst.

Je zorgvuldig gekalibreerde Hoe-vragen zullen je gesprekspartners ertoe aanzetten om de implementatie in hun eigen woorden te vatten en hen ervan overtuigen dat de uiteindelijke oplossing hun idee is. En dat is cruciaal. Mensen doen altijd meer moeite om een oplossing te implementeren als ze het gevoel hebben dat het hun eigen oplossing is. Zo zitten we nu eenmaal in elkaar. Daarom wordt onderhandelen ook wel ‘de kunst van iemand anders jouw zin laten doen’ genoemd.

Er zijn twee belangrijke vragen die je kunt stellen om je gesprekspartners succes op ‘hun’ manier te laten definiëren: ‘Hoe weten we dat we op de juiste weg zitten?’ en ‘Hoe pakken we het aan als we merken dat we van de koers af raken?’ Als ze antwoorden, vat je hun antwoorden samen totdat je een ‘Dat klopt’ terugkrijgt. Op dat moment weet je dat je draagvlak hebt gecreëerd voor jouw idee.

Maar wees beducht voor twee signalen die erop duiden dat je gesprekspartner niet gelooft dat het idee van hemzelf is. Ik heb het al eerder aangegeven: als hij zegt, ‘Je hebt gelijk,’ is dat vaak een aanwijzing dat hij zich niet achter jouw idee heeft geschaard. En als je aandringt op implementatie en hij zegt, ‘Ik ga het proberen,’ moet ook dat alarmbellen doen rinkelen. Want dit betekent in werkelijkheid, ‘Ik stuur aan op mislukking.’

Als je een van deze twee opmerkingen hoort, ga je opnieuw aan de slag met gekalibreerde Hoe-vragen tot je gesprekspartner de voorwaarden voor succesvolle implementatie in zijn eigen woorden vat. Vat vervolgens samen wat hij heeft gezegd om hem een ‘Dat klopt’ te ontlokken.

Geef de andere partij het gevoel een overwinning te hebben geboekt. Laat hem denken dat het zijn idee was. Schuif je ego aan de kant. Onthoud: Ja is niets zonder Hoe. Dus blijf die Hoe-vragen stellen. Dan slaag je in je opzet.

Zo beïnvloed je de mensen achter je gesprekspartner

Een paar weken nadat José naar de Verenigde Staten was teruggekeerd, reed ik naar zijn huis in de staat New York.

Ik was dolenthousiast geweest toen José had weten te ontsnappen, maar na afloop van de zaak was er één ding aan me blijven knagen: had mijn nieuwe strategie gefaald? José was veilig thuisgekomen, maar niet dankzij onze onderhandelingen over zijn vrijlating. Ik was bang dat ons succes eerder een kwestie van dom geluk was geweest dan van een briljante strategie.

Nadat ik warm was begroet door Julie en haar ouders gingen José en ik zitten met een kop koffie. Ik had hem opgezocht voor een, zoals de CNU het noemde, ‘debriefing na overleving van een gijzeling’. Ik hoopte inzicht te krijgen in hoe ik potentiële slachtoffers van ontvoering kon adviseren hoe zij konden overleven, niet alleen fysiek, maar ook psychologisch. Ook wilde ik heel graag weten wat er achter de schermen was gebeurd, omdat het leek alsof mijn nieuwe strategie niet had gewerkt.

Uiteindelijk kwam het gesprek op ons gebruik van gekalibreerde vragen.

‘Weet je?’ zei José. ‘Het rare was dat hun onderhandelaar eigenlijk in de stad moest blijven om over een deal te onderhandelen, maar omdat Julie hem maar vragen bleef stellen waarop hij geen goed antwoord wist, kwam hij steeds weer naar de jungle terug. Dan gingen ze allemaal bij elkaar zitten en volgde er een enorme discussie over wat ze moesten doen. Ze overwogen zelfs om mij mee te nemen naar de stad en me de telefoon te geven omdat Julie zo hardnekkig bleef vragen hoe ze kon weten of ik ongedeerd was.’

Op dat moment wist ik dat we het juiste instrument hadden gevonden. Het was precies het tegenovergestelde van de Burnham-zaak, waarbij onze onderhandelaar de deal had gesloten met een van de ontvoerders en de rest vervolgens de 300.000 dollar in ontvangst nam en zei, ‘Nee, dat doen we niet.’ Het was nog nooit eerder voorgekomen dat we de andere partij hadden gedwongen zo hard te werken en gezamenlijk zo veel energie te steken in onze doelstellingen.

Onze onderhandelingsstrategie in Ecuador werkte niet alleen omdat de vragen bijdroegen aan een omgeving die het José mogelijk maakte te ontsnappen, maar ook omdat ze de ontvoerders – onze gesprekspartners – op één lijn brachten.

Er zijn maar weinig gijzelnemers – en ook maar weinig zakenmensen – die in hun eentje opereren. Meestal zijn er nog anderen in het spel, mensen van wie het succes of het falen van een deal mede afhankelijk is. Als je echt tot een Ja wilt komen en je deal geïmplementeerd wilt hebben, moet je ook deze mensen zien te beïnvloeden.

Als een deal door een groep moet worden geïmplementeerd, is de steun van die groep cruciaal. Je moet hun beweegredenen altijd boven tafel zien te krijgen, ook als je nog niet elk individu binnen die groep hebt geïdentificeerd.

Dat doe je door een paar gekalibreerde vragen te stellen, zoals ‘Welke invloed heeft dit op de rest van je team?’ of ‘In hoeverre zijn de mensen die niet aan de telefoon zitten het hiermee eens?’ of simpelweg ‘Wat zien jullie collega’s als de belangrijkste obstakels?’

Waar het in feite op neer komt, is dat je bij elke onderhandeling de volledige onderhandelingsruimte moet analyseren.

Als andere mensen gevolgen ondervinden van een overeenkomst en hun rechten of macht later in het proces kunnen laten gelden, is het niet handig om alleen rekening te houden met de belangen van de mensen die aan de onderhandelingstafel zitten. Je moet bedacht zijn op spelers ‘achter de tafel’ of ‘op het tweede niveau’– dat wil zeggen, partijen die niet rechtstreeks betrokken zijn maar die een overeenkomst kunnen helpen implementeren of juist blokkeren. Je kunt niet aan ze voorbij gaan, zelfs niet als je met een CEO in gesprek bent. Het is altijd mogelijk dat er iemand in zijn oor fluistert. Uiteindelijk zijn degenen die een deal om zeep helpen vaak belangrijker dan degenen die een deal sluiten.

Denk maar terug aan de belegering van de gevangenis: die liep bijna fout omdat we een van de kleinere spelers aan onze kant niet volledig achter ons hadden staan. In Ecuador vermeden we dat door gekalibreerde vragen te stellen. Daarom was de zaak van José zo’n succes geworden.

Er is maar één kleine speler nodig om een deal te verknallen.

Toen ik een paar jaar voor mezelf bezig was verloor ik het belang van de verborgen onderhandelingen ‘achter de tafel’ een keer tijdelijk uit het oog. Daar betaalde ik een hoge prijs voor.

We zaten in de afrondende fase van een deal met een groot bedrijf in Florida dat onderhandelingstrainingen wilde inkopen voor een van zijn divisies. We hadden een paar keer telefonisch contact gehad met de CEO en het hoofd HR, en ze stonden allebei vierkant achter ons aanbod. We waren enorm opgetogen – naar ons idee bestond er bij de belangrijkste besluitvormers volledig draagvlak voor een ongelooflijk lucratieve deal.

En toen, toen we de puntjes op de i wilden zetten, werd de deal van tafel geveegd.

Het hoofd van de divisie die de trainingen nodig had bleek er een stokje voor te hebben gestoken. Misschien voelde die man zich bedreigd, vernederd of anderszins persoonlijk gekwetst door het idee dat hij en zijn mensen überhaupt training nodig hadden. (Bij een verrassend hoog percentage van alle onderhandelingen is iets anders dan geld de doorslaggevende factor; vaak gaat het om eigenwaarde, status en andere niet-financiële behoeften.) Dat zullen we nu nooit meer te weten komen.

Waar het om gaat is dat we daar pas te laat achter kwamen. We hadden onszelf ervan overtuigd dat we in gesprek waren met de enige besluitvormers die ertoe deden.

Met een paar gekalibreerde vragen hadden we dit kunnen vermijden: Welke invloed heeft dit op de andere betrokkenen? In hoeverre staat de rest van jullie team hier achter? Hoe zorgen we ervoor dat we het juiste materiaal bij de juiste mensen krijgen? Hoe weten we zeker dat de managers van de mensen die we gaan trainen volledig akkoord zijn?

Als we dit soort vragen hadden gesteld, zouden de CEO en het hoofd HR bij deze man te rade zijn gegaan en hem misschien zelfs bij het gesprek hebben betrokken. En dan was ons een heleboel leed bespaard gebleven.

Zo ontmasker je leugenaars, ontwapen je hufters en palm je alle anderen in

Als onderhandelaar kom je mensen tegen die keihard tegen je liegen en die je zodanig proberen te intimideren dat je toegeeft. Agressieve hufters en seriële leugenaars zijn inherent aan het vakgebied, en je moet er een oplossing voor zien te vinden.

Maar met agressie leren omgaan en onwaarheden leren identificeren is

onderdeel van iets groters: je moet de subtiele signalen – zowel verbaal als non-verbaal – waaraan je de mentale toestand van je gesprekspartner kunt aflezen leren signaleren en interpreteren.

Echt effectieve onderhandelaars zijn zich bewust van de verbale, paraverbale (hoe het wordt gezegd) en non-verbale communicatie bij onderhandelingen en groepsdynamiek. En ze weten hoe ze die subtiliteiten voor zich kunnen laten werken. De keuze voor een enkel woord – zoals ‘niet verliezen’ in plaats van ‘houden’ – kan de bewuste beslissingen die je gesprekspartner neemt al onbewust beïnvloeden.

In dit gedeelte wil ik het hebben over de instrumenten waarmee je leugenaars ontmaskert, hufters ontwapent en alle anderen inpalmt. De open Hoe-vraag is daar natuurlijk een van – misschien wel de belangrijkste – maar er zijn er nog veel meer.

Alastair Onglingswan woonde op de Filipijnen toen hij op een avond in 2004 een taxi aanhield voor een lange rit vanaf het Greenhills-winkelcentrum in Manilla naar zijn huis.

Hij sukkelde in slaap.

Toen hij wakker werd, was hij vastgebonden.

Helaas voor Alastair had de taxichauffeur een tweede baan als ontvoerder. Hij bewaarde een fles ether onder zijn autostoel, en als een doelwit in slaap viel drogeerde hij hem, nam hem gevangen en vroeg om losgeld.

Een paar uur later nam de ontvoerder met Alastairs telefoon contact op met diens vriendin in New York. Hij eiste een dagelijks bedrag voor Alastairs ‘verzorging’, terwijl hij intussen probeerde te achterhalen hoe rijk de familie was.

‘Prima als jullie niet betalen,’ zei hij. ‘Ik kan altijd nog zijn organen in Saoedi-Arabië verkopen.’

Binnen vierentwintig uur kreeg ik de opdracht de onderhandelingen te leiden vanuit Quantico. De vriendin van Alastair was te nerveus om de familie te vertegenwoordigen, en zijn moeder, die op de Filipijnen woonde, wilde meteen tegemoetkomen aan elke eis die de ontvoerder stelde.

Maar Alastairs broer Aaron, in Manilla, was anders: hij snapte hoe onderhandelen werkte en accepteerde dat Alastair zou kunnen sterven. Dat

maakte hem een betere en effectievere onderhandelaar. Aaron en ik hadden een permanente telefoonverbinding en ik werd Aarons goeroe aan de andere kant van de wereld.

Uit de opmerkingen en de eisen van de ontvoerder kon ik opmaken dat hij ervaren en geduldig was. Om geen twijfels te laten bestaan over zijn intenties dreigde hij een van Alastairs oren af te snijden en naar de familie te sturen, samen met een video van dat tafereel.

De eis voor het dagelijkse geldbedrag was duidelijk een truc om de familie snel zo veel mogelijk geld afhandig te maken en intussen een inschatting te kunnen maken van hun rijkdom. We moesten achterhalen wie deze vent was – opereerde hij in zijn eentje of was hij onderdeel van een groep? Was hij van plan om Alastair te doden of niet? – en dat moesten we voor elkaar zien te krijgen voordat de familie blut was. Onze strategie was om de ontvoerder in een langdurige onderhandeling te betrekken. We zouden zo veel mogelijk moeten vertragen.

Vanuit Quantico voorzag ik Aaron van gekalibreerde vragen. Ik instrueerde hem om de gewelddadige klootzak om de oren te blijven slaan met ‘Hoe?’ ‘Hoe moet ik…?’ ‘Hoe weten we…?’ ‘Hoe kunnen we…?’ Het is heel effectief om hufters met eerbied te behandelen. Het stelt je in staat om extreem assertief te zijn – om Nee te zeggen – zonder dat ze het doorhebben.

‘Hoe weten we dat je Alastair niets aandoet als we betalen?’ vroeg Aaron.

Bij de Chinese krijgskunst tai chi probeer je de agressie van je tegenstander tegen hem te gebruiken – zijn aanval aan te wenden om hem te verslaan. Voor die benadering kozen we ook bij Alastairs ontvoerder: we wilden zijn dreigementen absorberen en hem uitputten. We maakten zelfs het plannen van een telefoongesprek met ons complex. We vertraagden het proces door te antwoorden via de mail.

Met al deze tactieken trokken we de regie naar ons toe terwijl we de ontvoerder de illusie van controle gaven. Hij dacht dat hij Aarons problemen oploste terwijl wij alleen maar meer inzicht in hem probeerden te krijgen en zijn tijd verspilden. Je kunt agressie als die van de ontvoerder van Alastair beter niet met agressie beantwoorden. Stel liever Wat- en Hoe-

vragen om te voorkomen dat je een aanbod doet of je eigen onderhandelingspositie aanpast. Het is een kwestie van pareren en meebewegen.

Uiteindelijk, na dagen marchanderen over de dagelijkse som geld, wist Aaron de ontvoerder akkoord te krijgen met een symbolisch bedrag en beloofde hij een gedeelte ervan op zijn bankrekening te zetten. Toen die gedeeltelijke betaling was gedaan, wist Aaron de taxichauffeur op een niet-confronterende manier een gekalibreerde Wanneer/Wat-vraag voor te leggen.

‘Wat gebeurt er als ons geld op is?’ vroeg Aaron.

De ontvoerder was even stil.

‘Het komt wel in orde,’ antwoordde hij uiteindelijk.

Yes! Zonder te beseffen waarmee hij had ingestemd, had onze ontvoerder zojuist beloofd dat hij Alastair niets aan zou doen. Een zich herhalende reeks Wat- en Hoe-vragen kan de agressieve tactieken van een manipulatieve tegenstander de kop indrukken.

Zoals je aan die laatste dialoog kunt merken, hadden de langdurige gesprekken tussen Aaron en de ontvoerder Aaron bijna tot een vriend gemaakt. De ontvoerder werd steeds achtelozer als hij met zijn ‘vriend’ aan de telefoon zat. Uiteindelijk wisten de onderzoekers van de Filipijnse nationale politie zijn telefoon op te sporen en bestormden ze zijn huis. De ontvoerder en Alastair waren er niet, maar de vrouw van de ontvoerder was er wel. Zij vertelde de politie dat ze nog een ander huis hadden. De politie bestormde ook het andere huis, bevrijdde Alastair en arresteerde de ontvoerder.

Er bestaan nog talloze andere tactieken, instrumenten en methodes op het gebied van subtiele verbale en non-verbale communicatie om de mentale toestand van je gesprekspartner in te schatten en te beïnvloeden. Ik bespreek er een paar; neem ze allemaal goed in je op. Dit soort instrumenten kan dat oplettende onderhandelaars aan een succes helpen.

De 7–38–55-procentregel

Naar aanleiding van twee beroemde onderzoeken naar wat maakt dat we iemand wel of niet aardig vinden[1] stelde Albert Mehrabian, hoogleraar

psychologie aan de UCLA, de 7–38–55-procentregel op. Niet meer dan 7 procent van een boodschap wordt gevormd door de woorden, terwijl 38 procent wordt bepaald door de toon en 55 procent door de lichaamstaal en het gezicht van de spreker.

Hoewel deze percentages voornamelijk betrekking hebben op situaties waarin we ons een mening over iemand vormen, is de regel toch ook een nuttig handvat voor onderhandelaars. Het is de reden waarom ik vaak grote afstanden overbrug om iemand persoonlijk te ontmoeten, ook al zou ik veel van wat ik te zeggen heb ook via de telefoon kunnen zeggen.

Hoe is deze regel te gebruiken? Allereerst moet je heel goed letten op iemands toon en lichaamstaal om jezelf ervan te verzekeren dat die overeenkomen met de letterlijke betekenis van zijn woorden. Is dat niet het geval, dan is de kans groot dat de spreker liegt of in ieder geval niet overtuigd is.

Wanneer iemands toon of lichaamstaal niet strookt met de betekenis van de woorden die hij uitspreekt, kun je labels gebruiken om de bron van de incongruentie te achterhalen.

Een voorbeeld:

Jij: ‘Dus we zijn het eens?’

De ander: ‘Ja…’

Jij: ‘Ik hoorde je Ja zeggen, maar het leek net of ik een aarzeling in je stem bespeurde.’

De ander: ‘O, dat was niets, hoor.’

Jij: ‘Nee, dit is belangrijk. We moeten zeker weten dat we op één lijn zitten.’

De ander: ‘Bedankt, dat waardeer ik.’

Zo zorg je ervoor dat je overeenkomst wordt geïmplementeerd zonder dat je voor verrassingen komt te staan. En je gesprekspartner zal je dankbaar zijn. Het feit dat je oog had voor de incongruentie en daar vriendelijk de aandacht op richtte met een label geeft hem het gevoel dat hij gerespecteerd wordt. Dat komt jullie vertrouwensrelatie ten goede.

De Regel van drie

Ik weet zeker dat je in je leven wel eens een onderhandeling hebt gevoerd

waarbij je een Ja kreeg die later een Nee bleek te zijn. Misschien loog de andere partij, of misschien was het gewoon een kwestie van wensdenken van zijn kant. Hoe dan ook, deze situatie komt regelmatig voor.

Dit gebeurt omdat er eigenlijk drie soorten Ja bestaan: het committerende Ja, het bevestigende Ja en het nep-Ja.

In Hoofdstuk 5 zagen we al dat opdringerige verkopers hun klanten zo vaak tot het committerende Ja proberen te verleiden dat veel mensen zich hebben bekwaamd in het nep-Ja.

Een goed instrument om deze valkuil te vermijden is de Regel van drie.

De Regel van drie houdt in dat je de andere partij zo ver krijgt dat hij drie keer in hetzelfde gesprek met hetzelfde toestemt. Daarmee verdriedubbel je de kracht van welke dynamiek je op dat moment ook probeert te creëren. Je legt er problemen mee bloot voordat ze optreden. Het is namelijk heel moeilijk om herhaaldelijk te liegen of herhaaldelijk overtuiging te veinzen.

Toen ik voor het eerst met deze vaardigheid kennismaakte, was mijn grootste angst hoe ik moest voorkomen dat ik als een kapotte langspeelplaat klonk of te opdringerig overkwam.

Dat voorkom je, zo ontdekte ik, door je tactieken te variëren.

De eerste keer dat je gesprekspartner ergens in toestemt of je een belofte doet is Nummer 1. Voor Nummer 2 kun je een label gebruiken of samenvatten wat hij heeft gezegd, zodat hij niets anders kan zeggen dan ‘Dat klopt’. En Nummer 3 kan een gekalibreerde Hoe- of Wat-vraag over de implementatie zijn, waarmee je hem vraagt uiteen te zetten hoe succes eruitziet, iets als ‘Wat doen we als we van de koers af raken?’

Je kunt ook drie keer dezelfde gekalibreerde vraag stellen die op drie verschillende manieren is verwoord, zoals ‘Wat is de grootste uitdaging voor jou? Wat moeten we zien op te lossen? Wat vind jij als het lastigste aan deze situatie?’

Hoe je het ook doet, door drie keer dezelfde kwestie aan te roeren ontmasker je onoprechtheden en eerder besproken incongruenties tussen woorden en lichaamstaal. De volgende keer dat je niet zeker weet of je gesprekspartner de waarheid spreekt en echt achter jullie afspraken staat, moet je het maar eens uitproberen.

Het Pinokkio-effect

Aan Pinokkio, het beroemde personage van Carlo Collodi, was altijd gemakkelijk te zien wanneer hij loog: je hoefde alleen maar naar zijn neus te kijken. Collodi bleek niet ver naast de waarheid te zitten. De meeste mensen geven duidelijke en veelzeggende signalen af als ze liegen. Geen groeiende neus, maar wel vergelijkbaar.

Tijdens een onderzoek naar de componenten van liegen[2] ontdekten Harvard Business School-docent Deepak Malhotra en zijn coauteurs dat leugenaars gemiddeld meer woorden gebruiken dan mensen die de waarheid spreken en dat zij veel meer voornaamwoorden in de derde persoon gebruiken. Ze hebben het eerder over hem, haar, het, men, zij en hun dan over ik. Dat doen ze om afstand te creëren tussen zichzelf en de leugen.

Ze ontdekten ook dat leugenaars geneigd zijn om complexere zinnen te gebruiken om hun achterdochtige gesprekspartners te overtuigen. ‘Iemand de mond snoeren met bullshit’ noemde W.C. Fields dat ooit. De onderzoekers noemen het het Nokia-effect, omdat het aantal woorden, net als de neus van Pinokkio, groter werd naarmate de leugen groter werd. Mensen die liegen maken zich begrijpelijkerwijs meer zorgen of ze geloofd worden, dus doen ze harder hun best – in feite te hard – om geloofwaardig te zijn.

Let op het gebruik van voornaamwoorden

De manier waarop je gesprekspartner voornaamwoorden gebruikt kan je een indruk geven van hoe belangrijk hij daadwerkelijk is bij de besluitvorming en de implementatie. Hoe doller hij is op ik, mij en mijn, hoe minder belangrijk zijn rol waarschijnlijk is.

Omgekeerd geldt hoe lastiger het is om een voornaamwoord in de eerste persoon uit de mond van een onderhandelaar te krijgen, hoe belangrijker hij juist is. Net als in het onderzoek van Malhotra, waar de leugenaar zich van de leugen distantieert, willen slimme besluitvormers in een onderhandeling niet tot een beslissing worden gedwongen. Ze zullen zich verschuilen achter de mensen die niet aan tafel zitten om te voorkomen dat ze ergens op worden vastgepind.

De Filipijnse taxichauffeur die Alastair Onglingswan ontvoerde gebruikte aan het begin van de ontvoering al zo consequent wij, zij en hen dat ik ervan overtuigd was dat we met hun leider te maken hadden. Ik wist alleen pas of dat letterlijk zo was op het moment van de redding. Bij de beroving van de Chase Manhattan Bank uit Hoofdstuk 2 had bankovervaller Chris Watts het voortdurend over hoe gevaarlijk de ‘anderen’ waren en hoe weinig invloed hij op hen had: allemaal leugens.

De Chris-korting

Je hoort mensen vaak zeggen dat het bij een onderhandeling belangrijk is om de naam van je gesprekspartner te onthouden en te gebruiken (maar niet te veel). Dat klopt ook. Maar in de praktijk worden mensen het snel moe om steeds met hun naam te worden aangesproken. De gladde verkoper die hun een Ja probeert te ontlokken, zal keer op keer naar dat instrument teruggrijpen.

Kies daarom liever voor een andere strategie: gebruik je eigen naam. Net zoals het gebruik van Alastairs naam zijn ontvoerder stimuleerde om die ook te gaan gebruiken, Alastair menselijk maakte en de kans verkleinde dat hij hem iets zou aandoen, zo levert het gebruik van je eigen naam ‘gedwongen empathie’ op; het zorgt ervoor dat de andere partij jou als een echt mens ziet.

Een paar jaar geleden was ik met een stel collega-onderhandelaars van de FBI in een bar in Kansas. De bar was afgeladen, maar ik zag één lege stoel. Ik liep erheen, maar net op het moment dat ik erop wilde gaan zitten zei de man die ernaast stond, ‘Zet dat maar uit je hoofd.’

‘Waarom?’ vroeg ik, en hij zei, ‘Omdat ik je er dan vanaf sla.’

Hij was imposant, potig en al dronken, maar hoor eens, ik ben een gijzelingsonderhandelaar in hart en nieren – ik word als een magneet aangetrokken door gespannen situaties die bemiddeling nodig hebben.

Ik stak mijn hand uit om de zijne te schudden en zei, ‘Ik heet Chris.’

De kerel verstijfde. Op dat moment kwamen mijn FBI-collega’s me te hulp. Ze klopten hem op zijn schouder en boden hem een drankje aan. Hij bleek een Vietnam-veteraan te zijn die in een grote dip zat. Hij bevond zich in een afgeladen bar waar de hele wereld feest leek te vieren, terwijl hij

alleen maar aan vechten kon denken. Maar zodra ik ‘Chris’ werd, veranderde alles.

Vertaal die mentaliteit nu eens naar een financiële onderhandeling. Een paar maanden na het voorval in Kansas was ik in een outlet-winkelcentrum. Ik zocht wat overhemden uit in een van de winkels. Vanachter de toonbank vroeg de jonge verkoopster of ik aan hun frequent buyer-programma wilde meedoen. Ik vroeg haar of ik korting kreeg als ik dat deed en ze zei, ‘Nee.’

Ik besloot een andere invalshoek te proberen. Ik zei vriendelijk, ‘Ik heet Chris. Wat is de Chris-korting?’

Ze keek op van de kassa. Onze blikken ontmoetten elkaar en ze moest lachen.

‘Dat moet ik Kathy, de manager, vragen,’ zei ze en ze wendde zich tot de vrouw die naast haar stond.

Kathy, die het hele gesprek had aangehoord, zei, ‘Ik kan je maximaal 10 procent korting geven.’

Maak jezelf menselijk. Gebruik je naam en stel je voor. Praat op een vrolijke, vriendelijke manier. Laat de interactie voor de ander ook prettig zijn. De kans is groot dat je jezelf er je eigen speciale prijs mee bezorgt.

Zo krijg je je gesprekspartner zo ver dat hij tegen zichzelf gaat bieden

De beste manier om je gesprekspartner zo ver te krijgen dat hij zijn eisen naar beneden bijstelt is Nee zeggen met behulp van Hoe-vragen, net als Aaron en Julie tegenover hun ontvoerders deden. Met deze indirecte manier van Nee zeggen snoer je je gesprekspartner niet de mond zoals je met een bot, kleinerend Nee zou doen. Sterker nog: zo’n reactie klinkt als een tegenbod, waardoor je gesprekspartner vaak tegen zichzelf zal blijven bieden.

We hebben ontdekt dat je Nee meestal vier keer kunt uiten alvorens het daadwerkelijke woord te gebruiken.

De eerste stap in de Nee-reeks is de oude patstelling:

‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’

Breng het op een eerbiedige manier, zodat het een verzoek om hulp wordt. Hiermee nodig je de andere partij uit om te participeren in je

dilemma en het op te lossen met een beter aanbod.

Een tweede elegante manier van Nee zeggen is een versie van ‘Je aanbod is zeer genereus, maar het spijt me, ik kan er niet mee uit de voeten’.

Met deze beproefde reactie omzeil je een tegenbod, en het gebruik van ‘genereus’ stimuleert je gesprekspartner om dat woord eer aan te doen. Het ‘Het spijt me’ verzacht het Nee en creëert empathie. (Negeer de zogenaamde onderhandelingsexperts die zeggen dat verontschuldigingen altijd een zwaktebod zijn.)

Vervolgens kun je iets gebruiken als ‘Het spijt me, maar ik ben bang dat dat gewoon niet mogelijk is voor mij.’ Dit is iets directer, en het ‘het is niet mogelijk’ heeft een dubbele werking. Door je onvermogen uit te spreken om iets uit te voeren, activeer je de empathie van de andere partij.

‘Het spijt me, nee’ is een iets beknoptere versie voor de vierde Nee. Als je dit vriendelijk brengt, klinkt het nauwelijks negatief.

Uiteindelijk is Nee natuurlijk de laatste en meest directe mogelijkheid. Breng het met een neerwaartse stembuiging en een eerbiedige toon; het mag geen ‘NEE!’ zijn.

Van een van mijn studenten, Jesus Bueno, kreeg ik niet lang geleden een verbluffend verhaal te horen over zijn gebruik van dit stapsgewijze Nee. Hij had het ingezet om zijn broer Joaquin uit een heikele zakelijke situatie te redden.

Zijn broer en twee vrienden hadden een cannabis-growshop gekocht in Noord-Spanje, waar het verbouwen van marihuana voor persoonlijk gebruik legaal is. Joaquin en zijn partner Bruno investeerden allebei 20.000 euro in de zaak voor een aandeel van 46 procent (een partner investeerde nog eens 3.500 euro voor een minderheidsaandeel van 8 procent).

De relatie tussen Joaquin en Bruno was vanaf het begin nogal moeizaam. Joaquin was een uitstekende verkoper, terwijl Bruno meer een boekhouder was. De minderheidspartner was eveneens een uitstekende verkoper, en Joaquin en hij meenden dat ze vooral de verkoop moesten zien te bevorderen. Ze vonden dat ze korting moesten geven op grote bestellingen en aan vaste klanten, maar Bruno was het daar niet mee eens. Ook dat ze van plan waren geld uit te geven aan de lancering van een website en aan

uitbreiding van de voorraad schoot Bruno in het verkeerde keelgat.

Vervolgens ontstonden er problemen met Bruno’s vrouw; zij begon Joaquin aan zijn hoofd te zeuren dat hij niet zo veel aan uitbreiding moest uitgeven en in plaats daarvan meer winst moest opstrijken. Op een dag, toen Joaquin de inventaris aan het opmaken was, merkte hij dat een aantal producten die hij had besteld niet in de winkel lagen. Toen hij ze online opzocht, ontdekte hij tot zijn verbazing een eBay-winkel die de voornaam van Bruno’s vrouw droeg en die precies de ontbrekende producten verkocht.

Dat leidde tot een hoogoplopend meningsverschil tussen Bruno en Joaquin; hun relatie was verziekt. In het vuur van de strijd zei Bruno tegen Joaquin dat hij zijn aandelen wilde verkopen omdat hij vond dat de zakelijke risico’s die ze namen te groot waren. Dus ging Joaquin te rade bij zijn broer, mijn student Jesus.

Omdat ze het idee hadden dat Bruno zijn aandelen onder druk van zijn vrouw wilde verkopen, hielp Jesus daar een empathische boodschap omheen formuleren: ‘Het lijkt erop dat je veel druk voelt van je vrouw.’ Joaquin zelf lag in scheiding, dus besloten ze dat te gebruiken om te suggereren dat Joaquin en Bruno in hetzelfde schuitje zaten: problemen met echtgenotes. Daarnaast bereidden ze een beschuldigingsaudit voor – ‘Ik weet dat je denkt dat ik niet geïnteresseerd ben in kosten en in winst halen uit het bedrijf’ – om de negatieve dynamiek te doorbreken en Bruno aan het praten te krijgen.

Het leek wel tovenarij. Bruno was het direct eens met de beschuldigingsaudit en begon uit te leggen waarom hij vond dat Joaquin nonchalant met geld omsprong. Bruno merkte ook op dat hij niemand had om hem financieel te steunen, in tegenstelling tot Joaquin (die een starterslening van zijn moeder had gekregen). Joaquin gebruikte spiegels om ervoor te zorgen dat Bruno bleef praten.

Uiteindelijk zei Joaquin, ‘Ik weet hoe de druk van je vrouw kan voelen. Ik zit zelf midden in een scheiding en dat vergt echt een heleboel van je.’ Vervolgens ging Bruno tien minuten lang tekeer over zijn vrouw, waarbij hij zich een heel belangrijk stukje informatie liet ontvallen: zijn vrouw was

erg van streek omdat de bank hun lening had herzien en hun twee opties had gegeven: de volledige 20.000 euro terugbetalen, of een veel hoger rentepercentage accepteren.

Bingo!

Toen ze dat eenmaal wisten staken Joaquin en Jesus de koppen bij elkaar. Ze besloten dat het redelijk was als Joaquin net iets boven de prijs van de lening ging zitten, omdat Bruno al 14.000 euro aan het bedrijf had onttrokken in de vorm van salaris. De brief van de bank plaatste Bruno in een nadelige positie, en Joaquin ging er vanuit dat hij een laag bod kon doen omdat er niet echt een markt voor de aandelen was. Joaquin en Jesus kwamen tot een bedrag van 23.000 euro, waarvan ze 11.000 euro direct wilden hebben en de resterende 12.000 euro over de periode van een jaar.

En toen liep het mis.

In plaats van af te wachten tot Bruno een prijs noemde, legde Joaquin overhaast zijn bod op tafel, waarbij hij aangaf dat hij het een 'heel eerlijk' bod vond. Als er één manier is om je gesprekspartner tegen je in het harnas te jagen, is het wel door te impliceren dat het oneerlijk is om het niet met je eens te zijn.

Dat bleek ook wel uit het verdere verloop van de onderhandelingen.

Bruno beëindigde boos het telefoongesprek en twee dagen later kreeg Joaquin een e-mail van iemand die schreef dat hij in de arm was genomen om Bruno te vertegenwoordigen. Ze wilden 30.812 euro: 20.000 euro voor de lening, 4.000 euro als salaris, 6.230 euro voor de aandelen en 582 euro rente.

Niet-afgeronde cijfers die onverzettelijk leken in hun specificiteit. Deze man was een prof.

Jesus zei tegen Joaquin dat hij het echt had verknald. Maar ze wisten allebei dat Bruno heel erg omhoog zat. Dus besloten ze de stapsgewijze Nee-strategie te gebruiken om Bruno zo ver te krijgen dat hij tegen zichzelf zou gaan bieden. Het ergste wat er zou kunnen gebeuren, besloten ze, was dat Bruno zijn aandelen niet wilde verkopen en dat de status quo ongewijzigd zou blijven. Dat was een risico dat ze moesten nemen.

Ze stelden hun eerste Nee-boodschap op:

De prijs die je hebt geboden is heel eerlijk, en ik zou graag willen dat ik het me kon veroorloven. Bruno heeft hard voor dit bedrijf gewerkt en daar verdient hij een rechtvaardige beloning voor. Het spijt me zeer, ik wens jullie veel geluk.

Zie je dat ze geen tegenbod hebben gedaan en dat ze Nee hebben gezegd zonder het woord te gebruiken?

Tot zijn ontsteltenis kreeg Joaquin de volgende dag een e-mail van Bruno's adviseur waarin de prijs was verlaagd tot 28.346 euro.

Joaquin en Jesus formuleerden hun tweede vriendelijke Nee:

Bedankt voor je aanbod. Het is genereus van je dat je de prijs hebt verlaagd; dat waardeer ik zeer. Ik zou werkelijk graag willen dat ik je dit bedrag kon betalen, maar ik meen oprecht dat ik me dat op dit moment niet kan veroorloven. Zoals je weet zit ik midden in een scheiding en ik kan zo veel geld simpelweg niet ophoesten. Nogmaals, ik wens jullie veel geluk.

De volgende dag ontving Joaquin een e-mail van één regel waarin de adviseur de prijs tot 25.000 euro liet zakken. Joaquin wilde het bod aannemen maar volgens Jesus had hij nog een aantal Nee-stappen te gaan. Joaquin was het niet met zijn broer eens, maar uiteindelijk gaf hij zich gewonnen.

Dit is een cruciale les: bij het sluiten van een deal is het de kunst om tot het allerlaatst gefocust te blijven. In de finale kunnen zich cruciale momenten voordoen waarop je je mentale discipline moet aanspreken. Vergeet het tijdstip waarop de laatste vlucht vertrekt, of hoe het zou zijn om vroeg thuis te komen en nog een potje golf te kunnen spelen. Laat je geest niet afdwalen. Blijft gefocust.

Ze schreven:

Opnieuw bedankt voor het genereuze bod. Jullie hebben echt behoorlijk wat van de prijs afgehaald en ik heb hard mijn best gedaan om dat bedrag bij elkaar te krijgen. Helaas is niemand bereid om me het geld te lenen, zelfs mijn moeder niet. Ik heb verschillende mogelijkheden verkend maar kan de financiering niet rond krijgen. Uiteindelijk kan ik jullie 23.567 euro bieden, waarvan ik slechts

15.321,37 meteen kan betalen. De rest zou ik jullie over de periode van een jaar kunnen betalen, meer lukt werkelijk niet. Ik wens jullie het allerbeste bij jullie besluit.

Briljant gebruik van specifieke bedragen, en wat een empathie bevorderende manier om Nee te zeggen zonder het woord te gebruiken!

Het werkte. Binnen een uur schreef de adviseur terug dat ze het bod accepteerden.

Zie je hoe de combinatie van spiegelen en open vragen Bruno's financiële problemen aan het licht bracht, en hoe de Nee-methode vervolgens inspeelde op zijn wanhoop? Het was waarschijnlijk een minder goed idee geweest om deze methode te gebruiken als er een andere koper in het spel was, maar in afwezigheid daarvan was het een briljante manier om Bruno zo ver te krijgen dat hij tegen zichzelf ging bieden.

Belangrijke lessen

Superonderhandelaars – die er echt het maximale uit weten te slepen – weten dat een onderhandeling een speelveld is dat zich beperkt tot woorden en waarbij je alleen tot een goede deal kunt komen als je subtiele, onderhuidse signalen signaleert en manipuleert. Alleen door te visualiseren en te beïnvloeden wat zich onder de oppervlakte afspeelt kun je een mooie deal tot stand brengen en heb je de garantie dat die ook geïmplementeerd wordt.

Als je de volgende instrumenten gaat inzetten, onthoud dan de rode draad van dit hoofdstuk: Ja is niets zonder Hoe. Vragen Hoe, weten Hoe en definiëren Hoe zijn allemaal onderdeel van het arsenaal van de effectieve onderhandelaar. Zonder die wapens is hij nergens.

- Stel gekalibreerde Hoe-vragen, en stel ze steeds weer opnieuw. Met Hoe-vragen houd je je gesprekspartners betrokken en breng je ze uit balans. Het beantwoorden van de vragen geeft hun de illusie van controle. Het brengt hen er ook toe om bij het formuleren van hun eisen rekening te houden met jouw problemen.
- Gebruik Hoe-vragen om de onderhandelingsomgeving vorm te geven. Dit doe je door 'Hoe moet ik dat doen?' als een vriendelijke versie van Nee te gebruiken. Dat stimuleert je gesprekspartner op een subtiele manier om naar andere oplossingen te zoeken – jouw oplossingen. En heel vaak zet het hem ertoe aan om tegen zichzelf te gaan bieden.
- Besteed niet alleen aandacht aan de mensen met wie je rechtstreeks onderhandelt; identificeer altijd de beweegredenen van de spelers 'achter de tafel'. Dit doe je door te vragen welke invloed de deal op anderen heeft en in hoeverre zij erachter staan.

- Houd rekening met de 7–38–55-procentregel door nauwlettend aandacht te besteden aan toon en lichaamstaal. Incongruentie tussen woorden en non-verbale signalen duidt erop dat je gesprekspartner liegt of met de deal in zijn maag zit.
- Is het Ja echt of nep? Test het met de Regel van drie: gebruik gekalibreerde vragen, samenvattingen en labels om je gesprekspartner zijn belofte ten minste drie keer te laten herbevestigen. Het is echt moeilijk om meerdere keren achter elkaar te liegen of overtuiging te veinzen.
- Iemands gebruik van voornaamwoorden zegt veel over zijn relatieve macht. Als je veel ik, mij en mijn hoort, ligt de echte beslissingsbevoegdheid waarschijnlijk elders. Pik je veel wij, zij en hen op, dan is de kans groter dat je rechtstreeks te maken hebt met een slimme besluitvormer die zijn opties open houdt.
- Gebruik je eigen naam om jezelf menselijk te maken voor de andere partij, en soms ook om persoonlijke ‘korting’ te krijgen. Humor en menselijkheid zijn de beste manieren om het ijs te breken en obstakels weg te nemen.

9 | **Hard tegen hard**

Een paar jaar geleden werd ik verliefd op een rode Toyota 4Runner. Hij was niet gewoon rood, maar ‘Salsa Red Pearl’, een soort smeulend rood dat in het donker leek op te gloeien. Hoe sexy is dat? Ik moest hem gewoon hebben; het werd mijn obsessie om er een te bemachtigen.

Ik struinde de dealers af in en om Washington, D.C. en besefte al snel dat ik niet de enige was die koste wat het kost zo’n auto wilde hebben; in de hele omgeving was er niet één in die kleur te krijgen, geen enkel exemplaar, behalve bij één dealer.

Je weet wel dat ze altijd zeggen dat je geen boodschappen moet gaan doen als je honger hebt? Nou, ik had honger. Heel veel honger. Sterker nog, ik was verliefd…

Ik ging zitten, concentreerde me en bedacht een strategie. Dat bedrijf was mijn enige kans. Ik moest hem zien te verzilveren.

Op een zonnige vrijdagmiddag reed ik naar de dealer. Ik nam plaats tegenover de verkoper, een prima kerel die Stan heette, en zei tegen hem dat het een schitterende auto was.

Hij schonk me de gebruikelijke glimlach – hij had me, dacht hij – en noemde de prijs die op een sticker op die schitterende auto stond: 36.000 dollar.

Ik gaf hem een begripvol knikje en tuitte mijn lippen. Als je met afdingen begint, moet je de andere partij altijd eerst subtiel van zijn stuk brengen. Dat doe je op de meest vriendelijke manier. Als ik dat voor elkaar zou krijgen, had ik een goede kans om tot mijn prijs te komen.

‘Ik kan er 30.000 dollar voor geven,’ zei ik. ‘En ik kan hem direct in één keer betalen, contant. Ik zal vandaag nog een cheque uitschrijven voor het volledige bedrag. Het spijt me, ik ben bang dat dat voor mij het maximum is.’

De glimlach van de verkoper verflauwde, alsof hij zijn focus verloor. Maar hij herpakte zich en schudde zijn hoofd.

‘Ik weet zeker dat u begrijpt dat we daar niet akkoord mee kunnen gaan. Op de sticker staat immers 36.000 dollar.’

‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’ vroeg ik eerbiedig.

‘Ik ben ervan overtuigd,’ zei hij, en toen zweeg hij even alsof hij niet precies wist wat hij had willen zeggen. ‘Ik ben ervan overtuigd dat we iets kunnen bedenken voor de financiering van die 36.000 dollar.’

‘Het is een prachtige wagen. Echt geweldig. Ik kan u niet vertellen hoe graag ik hem zou willen hebben. Hij is meer waard dan ik bied. Het spijt me, dit is echt gênant. Die prijs gaat me gewoon niet lukken.’

Hij staarde me zwijgend aan, enigszins van zijn stuk nu. Toen stond hij op en liep naar achteren. Hij leek een eeuwigheid weg te blijven, zo lang zelfs dat ik tegen mezelf zei, ‘Verdomme! Ik had lager moeten insteken! Ze gaan me helemaal tegemoet komen.’ Elke reactie die geen regelrechte afwijzing van jouw bod is plaatst jou in het voordeel.

Hij kwam terug en vertelde me dat zijn baas toestemming had gegeven voor een nieuwe prijs: 34.000 dollar. Alsof het kerst was.

‘Wauw, jullie aanbod is heel genereus en dit is echt de auto van mijn dromen,’ zei ik. ‘Ik zou heel graag willen dat het kon. Werkelijk waar. Ik voel me zo opgelaten. Het lukt me gewoon niet.’

Hij liet een stilte vallen, maar ik hapte niet. Ik liet de stilte voortduren. Toen slaakte hij een zucht en sjokte opnieuw weg.

Na wat opnieuw een eeuwigheid leek, keerde hij terug.

‘U hebt gewonnen,’ zei hij. ‘Mijn manager heeft goedkeuring gegeven voor 32.500 dollar.’

Hij schoof een papier over het bureau naar me toe waarop in grote letters ‘U hebt gewonnen’ stond. De woorden waren zelfs omringd met smileys.

‘Wat een prachtig aanbod. Jullie zijn heel genereus, ik kan jullie niet genoeg bedanken. De auto is ongetwijfeld meer waard dan ik ervoor kan geven,’ zei ik. ‘Het spijt me, maar het lukt me gewoon niet.’

Hij stond opnieuw op. Dit keer glimlachte hij niet. Hij was nog steeds een beetje beduusd. Na een paar seconden liep hij terug naar zijn manager, terwijl ik achterover leunde in mijn stoel. Ik kon de overwinning proeven. Een minuut later – geen eeuwigheid dit keer – kwam hij terug en ging zitten.

‘We kunnen ermee akkoord gaan,’ zei hij.

Twee dagen later reed ik weg in mijn Toyota 4Runner Salsa Red Pearl –

voor 30.000 euro.

Wat houd ik van die wagen. Ik rijd er nog steeds in.

De meeste onderhandelingen veranderen op een gegeven moment onvermijdelijk van een vrij los en informeel samenspel tussen twee mensen in een confrontatie waarbij het om de kern van de zaak draait. Je kent het moment vast wel: je hebt gespiegeld en gelabeld totdat er een bepaalde verstandhouding is ontstaan, een beschuldigingsaudit heeft de resterende mentale of emotionele obstakels weggenomen, je hebt de belangen en standpunten geïdentificeerd en samengevat waarmee je je gesprekspartner een ‘Dat klopt’ hebt ontlokt, en…

Nu wordt het menens.

Daar begint het dan: de strijd om contanten, de ongemakkelijke dans van bieden en tegenbieden die de meeste mensen het koude zweet doet uitbreken. Als jij tot de meerderheid behoort die dit onvermijdelijke moment als een noodzakelijk kwaad beschouwt, is de kans groot dat je regelmatig een spreekwoordelijk pak slaag krijgt van mensen die dit moment hebben leren omarmen.

Geen enkel deel van een onderhandeling roept meer angst en ongerichte agressie op dan het spel van bieden en tegenbieden. Daarom wordt dit gedeelte ook relatief vaak afgeraffeld en verkeerd aangepakt. Voor de meeste mensen is het gewoon geen dynamiek waar ze zich gemakkelijk bij voelen. Zelfs na een nauwkeurige voorbereiding komen de meeste mensen op hun schreden terug als het moment aanbreekt om geldbedragen uit te wisselen.

In dit hoofdstuk beschrijf ik de tactieken waaruit het proces van bieden en tegenbieden bestaat en kijken we naar de psychologische dynamiek die bepaalt welke tactieken er moeten worden ingezet en hoe ze geïmplementeerd moeten worden.

Bieden en tegenbieden is geen raketwetenschap, maar het is ook niet puur een kwestie van intuïtie of rekenen. Om het spel goed te kunnen spelen moet je je vooronderstellingen erover laten varen en de subtiele psychologische strategieën leren herkennen die een essentiële rol spelen aan de onderhandelingstafel. Vaardige bieders kijken niet alleen naar het

openingsbod, het tegenbod of het eindbod. Ze zien ook de psychologische stromen die onder de oppervlakte opereren.

Wanneer je deze stromen eenmaal kunt identificeren kun je het proces van bieden en tegenbieden beter duiden en de tactische vragen die zelfs de beste onderhandelaars achtervolgen zelfverzekerd beantwoorden.

Je bent er klaar voor om de onderhandelingsstrijd met je blote handen te voeren. En de andere partij zal niets zien aankomen.

Wat voor type ben jij?

Een paar jaar geleden zat ik op mijn boot met een van mijn medewerkers, een geweldige kerel die Keenon heet; ik moest hem een peptalk geven en een functioneringsgesprek met hem voeren.

'Wat wij in feite doen is "de onderstroom blootleggen,"' zei ik.

'De onderstroom blootleggen,' zei Keenon.

'Ja, het gaat erom dat we – jij en ik en iedereen hier – de psychologische krachten weten te identificeren die ons van de kust wegtrekken, en dat we ze inzetten om een productievere plek te bereiken.'

'Een productievere plek,' zei Keenon.

'Precies,' zei ik. 'Een plek waar we…'

Nadat we drie kwartier hadden zitten praten barstte mijn zoon Brandon, die ook voor The Black Swan Group werkt, in lachen uit.

'Ik kan het niet meer aanhoren! Heb je het niet door? Heb je het echt niet door, pap?'

Ik knipperde met mijn ogen. Wat moest ik doorhebben? vroeg ik hem.

'Het enige wat Keenon doet is jou spiegelen. En dat doet hij nu al bijna een uur.'

'O,' zei ik. Ik begon te blozen en Keenon begon te lachen.

Hij had helemaal gelijk. Keenon had de hele tijd met mij zitten spelen; hij had het psychologische instrument ingezet dat het effectiefst werkt bij assertieve kerels als ik: de spiegel.

Jouw persoonlijke onderhandelingsstijl – en die van je gesprekspartner – vormt zich onder invloed van je jeugd, je schoolcarrière, je familie, je cultuur en een miljoen andere factoren; als je je ervan bewust bent, kun je je zwakke en je sterke punten (en die van je gesprekspartner) identificeren en

je gedachtegang en strategieën daarop aanpassen.

Je onderhandelingsstijl is een cruciale variabele bij het proces van bieden en tegenbieden. Als je niet weet wat je instinct jou of de andere partij in verschillende omstandigheden influistert, wordt het heel moeilijk om een effectieve strategie en effectieve tactieken uit te stippelen. Je gesprekspartner en jij hebben psychische en praktische gewoontes, en als je die identificeert kun je ze op een strategische manier voor je laten werken.

Precies zoals Keenon deed.

Er bestaat een hele bibliotheek vol onderzoek naar de archetypes en gedragsprofielen van alle mogelijke mensen die je aan de onderhandelingstafel kunt tegenkomen. Die informatie is zo overweldigend dat ze haar bruikbaarheid verliest. De afgelopen paar jaar hebben wij, onder aanvoering van mijn zoon Brandon, al dat onderzoek proberen te consolideren en te vereenvoudigen. We hebben het gekoppeld aan onze ervaringen in het veld en aan de casestudies van onze business-schoolstudenten. Zo hebben we ontdekt dat mensen grofweg in drie categorieën onder te verdelen zijn. Sommige mensen zijn Tegemoetkomers; andere – zoals ik – zijn Assertievelingen; en de rest zijn feitenminnende Analytici.

Als we de onderhandelingsscènes uit Hollywood mogen geloven is een assertieve stijl noodzakelijk om effectief te kunnen onderhandelen, maar in werkelijkheid heeft elk van deze drie stijlen zo zijn voordelen. Wil je echt effectief zijn, dan heb je elementen van alle drie nodig.

Uit een onderzoek onder Amerikaanse onderhandelingsadvocaten[1] bleek dat 65 procent van de advocaten uit twee grote Amerikaanse steden een coöperatieve stijl hanteerde en dat maar 24 procent echt assertief was. Als het op effectiviteit aankwam, leek meer dan 75 procent van de effectieve advocaten van het coöperatieve type te zijn; niet meer dan 12 procent was van het assertieve soort. Dus als je niet assertief bent, hoef je niet te wanhopen. Botte assertiviteit is meestal zelfs contraproductief.

Bovendien is je persoonlijke onderhandelingsstijl geen dwangbuis. Niemand hanteert in alle omstandigheden één stijl. De meeste mensen hebben het vermogen om hun niet-dominante stijl alsnog aan te spreken,

mocht de situatie daarom vragen. Maar één ding gaat altijd op: wie goed wil zijn, moet zichzelf zijn aan de onderhandelingstafel. En wie heel goed wil zijn, moet zijn sterke kanten als uitgangspunt nemen en er een schepje bovenop doen, en ze dus niet vervangen door iets anders.

Hier volgt een korte classificatie van de types onderhandelaars die je tegenover je kunt krijgen en de tactieken die het best bij jou passen.

De Analyticus

Analytici zijn methodisch en ijverig. Ze hebben niet vreselijk veel haast. Ze geloven dat zo lang ze op een grondige en systematische manier naar het beste resultaat toewerken, de factor tijd er weinig toe doet. Hun zelfbeeld is gekoppeld aan het aantal fouten dat ze maken. Hun motto: neem net zo veel tijd als ervoor nodig is om het goed te doen.

Klassieke Analytici werken het liefst alleen en wijken zelden van hun doelen af. Ze tonen weinig emotie en praten op een manier die veel weg heeft van de nacht-dj-stem die ik in Hoofdstuk 3 beschreef: langzaam en afgemeten, met een neerwaartse stembuiging. Maar Analytici klinken vaak afstandelijk en koel in plaats van geruststellend. Daarmee stoten ze zonder het te beseffen mensen af en dwarsbomen ze hun eigen pogingen om hun gesprekspartner op zijn gemak te stellen en aan het praten te krijgen.

Analytici beroemen zichzelf erop dat ze tijdens hun uitgebreide voorbereiding geen enkel detail over het hoofd zien. Ze doen twee weken lang onderzoek om gegevens bij elkaar te krijgen die ze in vijftien minuten aan de onderhandelingstafel hadden kunnen vergaren, puur omdat ze zich niet willen laten verrassen. Daar hebben Analytici een hekel aan.

Het zijn gereserveerde probleemoplossers en informatieverzamelaars, en ze zijn uiterst gevoelig voor wederkerigheid. Ze willen je best wat geven, maar als ze daar binnen een bepaalde tijdspanne niet iets voor terugkrijgen, verliezen ze het vertrouwen en haken ze af. Dit kan vaak uit het niets lijken te komen. Maar omdat ze graag alleen werken is het feit dat ze überhaupt met je praten vanuit hun perspectief een concessie. Ze beschouwen concessies van hun gesprekspartner vaak als nieuwe informatie waarop ze moeten kauwen en die ze moeten evalueren. Verwacht van hen nooit direct een tegenvoorstel.

Mensen van dit type zijn van nature sceptisch. Het is een slecht idee om meteen al te veel vragen op hen af te vuren, omdat ze pas willen antwoorden als ze alle implicaties helder hebben. Heb je een Analyticus tegenover je, dan is het essentieel om voorbereid te zijn. Gebruik heldere argumenten om je beweegredenen mee te motiveren; improviseer niet; vergelijk gegevens met elkaar om de ander tegen te spreken; concentreer je op de feiten; waarschuw zo vroeg mogelijk voor problemen en vermijd verrassingen.

Stiltes zijn voor Analytici een gelegenheid om na te denken. Ze zijn niet boos op je en proberen niet meer uit je te krijgen. Als je het gevoel hebt dat ze de dingen anders zien dan jij, geef hun dan de kans om dat eerst te verwerken.

Verontschuldigingen hebben weinig waarde voor hen, omdat ze de onderhandeling en hun relatie met jou als persoon grotendeels als twee afzonderlijke dingen zien. Ze reageren vrij direct op labels. Ze zullen niet snel gekalibreerde vragen beantwoorden, of gesloten vragen als het antwoord erop Ja is. Soms hebben ze een paar dagen nodig om te reageren.

Als je een Analyticus bent, moet je goed in de gaten houden dat je jezelf niet van een essentiële bron van gegevens afsnijdt: je gesprekspartner. Denk er vooral aan dat je glimlacht als je praat. Daardoor komen mensen eerder met informatie over de brug. Glimlachen kan bovendien een gewoonte worden waarmee je momenten kunt maskeren waarop je je overvallen voelt.

De Tegemoetkomer

Dit type onderhandelaar steekt veel tijd in het opbouwen van de relatie. Tegemoetkomers vinden dat tijd welbesteed is zo lang er sprake is van een vrijelijk vloeiende, continue uitwisseling van informatie. Als ze communiceren, zijn ze tevreden. Hun doel is om zo goed mogelijk met hun gesprekspartner overweg te kunnen. Ze zijn dol op win-win.

Van de drie types zullen zij het vaakst een goede verstandhouding opbouwen zonder daadwerkelijk iets te bereiken.

Tegemoetkomers willen vrienden blijven met hun gesprekspartner, ook als ze niet tot overeenstemming kunnen komen. Ze zijn gemakkelijk in de omgang, uiterst vriendelijk en hebben een aangename stem. Ze doen vaak

concessies in een poging tot verzoening of geruststelling en hopen dat de andere partij hetzelfde doet.

Als je gesprekspartners sociaal, vredelievend, optimistisch, snel afgeleid en slechte tijdbewakers zijn, zijn het waarschijnlijk Tegemoetkomers.

Als je een Tegemoetkomer tegenover je hebt, wees dan sociaal en vriendelijk. Luister naar hem terwijl hij over zijn ideeën praat en gebruik gekalibreerde vragen die specifiek op implementatie zijn gericht om hem zetjes in de goede richting te geven. Zoek naar manieren om zijn woorden in daden om te zetten. Doordat een Tegemoetkomer de wederkerigheidscyclus vaak als eerste activeert, kan het zijn dat hij je iets toezegt dat hij in werkelijkheid niet kan waarmaken.

De voorbereiding van de Tegemoetkomer is soms ontoereikend, omdat hij veel meer gefocust is op de persoon aan de andere kant van de tafel. Hij willen je leren kennen. Hij heeft een enorme passie voor onderhandelen en voor wat ervoor nodig is om niet alleen emoties te reguleren maar ook om mensen tevreden te stellen.

Hoewel het heel gemakkelijk is om met een Tegemoetkomer van mening te verschillen, omdat hij niets liever wil dan horen wat jij te zeggen hebt, kan het soms lastig zijn om zijn doelstellingen te achterhalen. Hij heeft waarschijnlijk op voorhand potentiële probleemgebieden geïdentificeerd en zal die onderwerpen onaangeroerd laten uit angst voor het conflict dat ze kunnen oproepen.

Als jij een Tegemoetkomer bent, blijf dan vooral aimabel, maar offer je doelstellingen niet op. Het is noodzakelijk dat de andere twee types je standpunt horen, en als je met een andere Tegemoetkomer te maken hebt zal die dat maar al te graag willen. Pas ook op voor overbodige kletspraat; de andere twee types hebben daar niets mee, en als je aan tafel zit met iemand zoals jijzelf kan dat interacties opleveren die nergens toe leiden.

De Assertieveling

De Assertieveling is van mening dat tijd geld is; verspilde minuten zijn verspilde centen. Zijn zelfbeeld is gekoppeld aan hoeveel hij in een bepaalde tijdspanne voor elkaar krijgt. Hij vindt het minder belangrijk dat een oplossing perfect is dan dat zij wordt uitgevoerd.

Assertievelingen zijn vurige mensen die het allerliefst winnen, vaak ten koste van anderen. Hun collega’s en gesprekspartners tasten nooit in het duister over waar ze staan, omdat ze altijd direct en eerlijk zijn. Ze hebben een agressieve communicatiestijl en maken zich niet druk om toekomstige interacties. Hun visie op zakelijke relaties is gebaseerd op respect, niets meer en niets minder.

Een Assertieveling wil vooral gehoord worden. Maar dat niet alleen: hij heeft ook het vermogen om naar jou te luisteren totdat hij weet dat je hem hebt gehoord. Hij concentreert zich op zijn eigen doelen en niet op mensen. En hij vertelt meer dan hij vraagt.

Als je met Assertievelingen te maken hebt, kun je je het best focussen op wat ze te zeggen hebben. Want pas als ze ervan overtuigd zijn dat je ze begrijpt, zullen ze naar jouw standpunt luisteren.

In de ogen van een Assertieveling is elke stilte een gelegenheid om meer te spreken. Spiegels zijn een geweldig instrument om bij dit type te gebruiken. Hetzelfde geldt voor gekalibreerde vragen, labels en samenvattingen. Je moet een Assertieveling vooral een ‘Dat klopt’ ontlokken, bijvoorbeeld in de vorm van ‘Zo is het precies’ of ‘Je slaat de spijker op zijn kop’.

Wat wederkerigheid betreft is dit het type van ‘geef een vinger, neem de hele hand’. Assertievelingen vinden dat ze alles wat je ze geeft verdienen, waardoor ze geen oog hebben voor de verwachting dat ze jou iets in ruil daarvoor schuldig zijn. Sterker nog: ze zoeken simpelweg naar mogelijkheden om meer te krijgen. Als zij een concessie hebben gedaan, tellen ze ongetwijfeld de seconden af tot ze daar iets voor terug krijgen.

Ben jij een Assertieveling, dan moet je je vooral bewust zijn van je toon. Het is waarschijnlijk niet je bedoeling zijn om heel hard te zijn, maar zo kom je wel vaak over. Verzacht dus doelbewust je toon en doe je best om je manier van spreken te veraangenamen. Gebruik gekalibreerde vragen en labels; ook dat maakt je benaderbaarder en vergroot de kansen op samenwerking.

Elk van deze groepen hecht een ander belang aan tijd (tijd = voorbereiding; tijd = relatie; tijd = geld). Ook interpreteert ieder type stiltes op zijn eigen

manier.

Zelf ben ik onmiskenbaar een Assertieveling. Tijdens een conferentie vertelde een Tegemoetkomer mij eens dat hij een deal had verknald. Ik dacht: Wat heb je toen gedaan? Heb je tegen die andere vent geschreeuwd en ben je weggelopen? Want zo gedraag ik me als ik een deal verknal.

Maar hij bleek stil te zijn gevallen. Voor een Tegemoetkomer is stilte woede.

Een Analyticus die een stilte laat vallen, wil nadenken. En assertieve types interpreteren je stilte ofwel als een teken dat je niets te zeggen hebt, ofwel dat je wilt dat zij het woord nemen. Ik ben er een, dus ik kan het weten: ik ben alleen stil op het moment dat ik niets meer te zeggen weet.

Op het moment dat deze interpretaties van stilte elkaar ontmoeten, kan het grappig worden. Als een Analyticus zwijgt om na te denken, wordt zijn gesprekspartner de Tegemoetkomer nerveus en begint een Assertieveling te praten, waarmee hij de Analyticus irriteert. Want die denkt bij zichzelf, Telkens wanneer ik probeer na te denken, grijp jij die gelegenheid aan om weer het woord te nemen. Kun je nou nooit je mond houden?

Voordat we verdergaan, wil ik het laten zien waarom mensen de stijl van hun gesprekspartner vaak niet weten te identificeren.

Het grootste obstakel bij het juist inschatten van de stijl van een ander is wat ik de ‘Ik ben normaal-paradox’ noem. Dat wil zeggen, onze hypothese dat de wereld er voor anderen net zo uitziet als voor ons. Wie gaat daar niet vanuit?

Maar hoe onschuldig en begrijpelijk ook, denken dat jij normaal bent is een van de meest ondermijnende aannames bij onderhandelingen. Daarmee projecteer je je stijl namelijk onbewust op de ander. Maar aangezien er drie types onderhandelaars in de wereld rondlopen, is er 66 procent kans dat je gesprekspartner een andere stijl heeft. En dus ook een andere opvatting van ‘normaal’.

Een CEO vertelde me ooit dat hij verwachtte dat negen van de tien onderhandelingen mislukten. Waarschijnlijk projecteerde deze CEO zijn verwachtingen op de andere partij. In werkelijkheid vond er waarschijnlijk maar één op de tien keer een match plaats met een gelijkgestemde. Als hij

zou beseffen dat zijn gesprekspartner anders was dan hij, zou hij zijn succespercentage ongetwijfeld kunnen opschroeven.

De drie types onderhandelen anders. Dat strekt zich uit van de manier waarop ze zich voorbereiden tot de manier waarop ze de dialoog aangaan. Dus voordat je überhaupt over effectief bieden kunt gaan nadenken, moet je weten wat je gesprekspartner ’normaal’ vindt. Je moet zijn type identificeren door je open te stellen voor jullie verschillen. Want als het om onderhandelen gaat, is de Gulden regel – behandel anderen zoals je zelf behandeld wilt worden – niet te gebruiken.

De regel van de Zwarte zwaan luidt: behandel anderen niet zoals jij zelf behandeld wilt worden; behandel ze zoals ze behandeld moeten worden.

(Een aanvullende PDF waarmee je jouw type en dat van de mensen om je heen kunt identificeren is te vinden op http://info.blackswanltd.com/3-types.)

Een dreun incasseren

Academici die zich met onderhandeling bezighouden beschouwen het proces van bieden en tegenbieden vaak als een rationeel gebeuren waarbij geen emoties komen kijken. Zij hebben het bijvoorbeeld over de ZOPA – of Zone of Possible Agreement – het gebied waarop de zones van de verkoper en de koper elkaar kruisen. Stel dat Tony zijn auto wil verkopen en daar minimaal 5.000 dollar voor wil hebben, en dat Samantha hem wil kopen maar er niet meer dan 6.000 dollar voor wil betalen. De ZOPA loopt dan van 5.000 tot 6.000 dollar. Sommige deals hebben ZOPA’s en sommige niet. Het is allemaal heel rationeel.

Dat laten ze je in ieder geval geloven.

Je moet dat idee overboord gooien. Echt goede onderhandelaars maken tijdens het bieden geen gebruik van een ZOPA. Ervaren onderhandelaars komen vaak als eerste met een belachelijk bod, een extreem anker. En als je daar niet op voorbereid bent, wordt de grond onder je voeten weggeslagen en noem je waarschijnlijk meteen je maximum. Dat is des mens.

De grote oorbijtende bokser Mike Tyson zei ooit, ‘Iedereen heeft een plan, tot hij een dreun in zijn gezicht krijgt.’

Als goed voorbereide onderhandelaar die voortdurend informatie probeert

te verzamelen wil je dat de ander eerst een prijs noemt, omdat je hem in de kaart wilt kijken. Je zult het extreme anker verwelkomen. Maar extreme ankers brengen veel teweeg en jij bent een mens: de kans is aanwezig dat je emoties opborrelen. Er zijn manieren om die storm te trotseren zonder tegen jezelf te gaan bieden of kwaad te reageren. Als je de tactieken daarvoor kent, ben je bestand tegen dit soort aanvallen en kun je ze op een elegante manier pareren.

Allereerst pareer je de dreun op een zodanige manier dat je gesprekspartner informatie onthult over zijn positie. Succesvolle onderhandelaars zeggen vaak Nee op een van de vele eerder besproken manieren (‘Hoe kan ik dat accepteren?’) of ontwijken het anker met vragen als ‘Wat proberen we te bereiken?’ Met reacties als deze laat je je gesprekspartner opnieuw focussen op het moment dat je het gevoel hebt dat je richting de compromis-valkuil wordt getrokken.

Op een anker dat bedoeld is als een dreun in je gezicht kun je ook reageren door het gesprek op voorwaarden te brengen. Wanneer je het gevoel hebt dat de ander je tot bieden en tegenbieden probeert over te halen, geef je het gesprek een andere wending en stap je over op niet-financiële randvoorwaarden die voor ongeacht welke eindprijs gelden.

Dit kun je rechtstreeks doen door op aanmoedigende toon te zeggen, ‘Ik stel voor dat we de prijs even laten rusten en bespreken wat dit een goede deal zou maken.’ Je kunt het ook indirecter benaderen: ‘Wat zou je mij nog meer kunnen bieden om ervoor te zorgen dat dit een goede prijs voor mij is?’

Als de andere partij *jou* dwingt om eerst te gaan, ontworstel je je aan zijn greep. In plaats van een prijs te noemen, verwijs je naar een ongelooflijk hoog bedrag dat iemand anders zou kunnen rekenen. Toen een ziekenhuisketen wilde dat ik als eerste een prijs noemde, zei ik, ‘Nou, als je bij de Harvard Business School aanklopt, rekenen ze je 2.500 dollar per dag per student.’

Wat er ook gebeurt, het gaat er hier om informatie op te zuigen van je gesprekspartner. Door hem eerst een anker te laten noemen kom je geweldig veel van hem te weten. Je moet alleen die eerste dreun leren

incasseren.

Een van mijn studenten van de MBA-opleiding van Georgetown University, een jongen die Farouq heet, liet zien hoe je overeind kunt blijven na een dreun toen hij de decaan van de MBA-opleiding om financiering vroeg voor de organisatie van een groot alumni-evenement in Dubai. Het was niet echt een rooskleurige situatie; hij had 600 dollar nodig en de decaan was zijn laatste kans.

Tijdens het gesprek vertelde Farouq de decaan hoe enthousiast de studenten over de reis waren en wat die zou doen voor het imago van Georgetown University in de regio.

Voordat hij zijn verhaal kon afmaken, viel de decaan hem in de rede.

‘Dat klinkt als een geweldige reis die jullie aan het plannen zijn,’ zei ze. ‘Maar we zitten krap bij kas en ik kan niet meer dan 300 dollar goedkeuren.’ Farouq had niet verwacht dat de decaan zo snel met een bod zou komen. Maar dingen gaan niet altijd volgens plan.

‘Dat is een heel genereus aanbod gezien uw beperkte budget, maar ik weet niet of we de alumni in de regio daarmee een goede ontvangst kunnen geven,’ zei Farouq. Hij erkende de beperkingen waarmee ze te maken had, maar zei Nee zonder het woord te gebruiken. Vervolgens liet hij een extreem anker vallen. ‘Ik heb een heel hoog bedrag in mijn hoofd: we hebben 1.000 dollar nodig.’

Zoals verwacht stapte de decaan na dit extreme anker al snel van haar maximum af.

‘Dat is mijlen boven mijn budget; daar kan ik je absoluut niet aan helpen. Ik kan je 500 dollar geven.’

Farouq was half geneigd om toe te geven – het evenement zou niet vallen of staan met een tekort van 100 dollar – maar toen dacht hij aan de vloek van laag inzetten. Hij besloot door te gaan. De 500 dollar bracht hem dichter bij zijn doel, maar daar was hij er nog niet mee, zei hij tegen de decaan; met 850 dollar zou het moeten lukken.

De decaan antwoordde dat ze al meer gaf dan ze van plan was geweest en dat 500 dollar redelijk was. Als Farouq minder goed voorbereid was geweest had hij het op dat moment opgegeven, maar hij was er klaar voor

om de dreunen te incasseren.

‘Ik vind uw aanbod heel redelijk en ik begrijp uw beperkingen, maar ik heb meer geld nodig om de school goed voor de dag te laten komen,’ zei hij. ‘Wat denkt u van 775 dollar?’

De decaan glimlachte; Farouq wist dat hij haar had.

‘Volgens mij heb je een specifiek bedrag in je hoofd waar je op aan probeert te sturen,’ zei ze. ‘Zeg me maar gewoon wat dat is.’

Op dat moment vond Farouq het prima om zijn bedrag op tafel te leggen, omdat hij het gevoel had dat ze oprecht was.

‘Ik heb 737,50 dollar nodig om hier iets moois van te maken en u bent de laatste bij wie ik kan aankloppen,’ zei hij.

Ze moest lachen.

De decaan gaf hem een compliment voor het feit dat hij zo goed wist wat hij wilde en zei dat ze zou gaan kijken wat haar budget toeliet. Twee dagen later kreeg Farouq een e-mail. Haar afdeling zou 750 dollar bijdragen.

Terugslaan: assertief zijn zonder er een gewoonte van te maken

Als een onderhandeling muurvast zit en tot mislukken gedoemd lijkt, moet je de boel opschudden en je gesprekspartner van zijn rigide denkbeelden verlossen. Op zulke momenten kan een assertieve zet een enorm effectief instrument zijn. Soms vraagt een situatie er gewoon om dat je je als agressor opstelt en de andere partij een dreun in het gezicht verkoopt.

Maar als je in principe een vriendelijk iemand bent, zal het je niet makkelijk afgaan om de ander een klap à la Mike Tyson toe te brengen. Je kunt niet zijn wat je niet bent. Of zoals de Denen zeggen, ‘Je bakt met het bloem dat je hebt.’ Maar iedereen kan een paar instrumenten leren gebruiken.

Hier volgen wat effectieve manieren om je op een slimme manier te laten gelden:

Echte woede, dreigementen zonder woede en strategisch aanstoot nemen

Marwan Sinaceur van INSEAD en Larissa Tiedens van Stanford University ontdekten dat uitingen van woede in het voordeel kunnen werken van een onderhandelaar en hem een beter eindbod opleveren.[2] Wie kwaad wordt

geeft blijk van passie en overtuiging, en dat kan helpen om de andere partij met minder genoegen te laten nemen. Maar je woede maakt je gesprekspartner niet alleen gevoeliger voor gevaar en angst, het doet ook afbreuk aan de middelen die hij heeft voor andere cognitieve activiteit. Het vergroot bijvoorbeeld de kans dat hij onverstandige concessies doet die tot problemen met de implementatie kunnen leiden, waardoor je succes minder groot blijkt dan het oorspronkelijk leek.

En nog iets om rekening mee te houden: onderzoekers hebben ook ontdekt dat onoprechte uitingen van niet-gevoelde woede – je weet wel, doen alsof – een averechts effect hebben. Die leiden tot rigide eisen en vernietigen vertrouwen. Woede is alleen effectief als het echt is. Bovendien moet je je woede onder controle hebben omdat het anders ook ten koste gaat van je eigen cognitieve vermogen.

Dus als iemand een belachelijk bod doet, een bod waar je echt pissig van wordt, haal je diep adem, laat je een klein beetje woede toe en kanaliseert die – richting het voorstel, niet richting de persoon. Je zegt bijvoorbeeld, ‘Ik zie niet hoe dat ooit zou kunnen werken.’

Goed getimed aanstoot nemen aan wat je gesprekspartner voorstelt – ook wel bekend als ‘strategische aanstoot’ – kan de ander bewust maken van het probleem. Uit onderzoek van de wetenschappers Daniel Ames en Abbie Wazlawek van Columbia University bleek dat mensen aan de ontvangende kant van strategische aanstoot zichzelf sneller als overmatig assertief bestempelden, zelfs wanneer hun gesprekspartner dat niet zo ervoer.[3] Wat je hier vooral van kunt leren, is dat je je bewust moet zijn van de manier waarop een ander dit op jou zou kunnen toepassen. Voorkom dat je gesprekspartner ‘strategische aanstoot’ aan jouw woorden neemt.

Dreigementen die zonder woede maar beheerst worden geuit – dat wil zeggen kalm en zelfverzekerd – zijn geweldige instrumenten. Het is heel effectief om rustig te zeggen, ‘Het spijt me, dat werkt gewoon niet voor mij.’

Waarom-vragen

In Hoofdstuk 7 hebben we het gehad over de problemen met vragen die met Waarom beginnen. Waarom maakt mensen defensief.

De volgende keer dat je baas iets gedaan wil hebben, moet je hem bij wijze van experiment eens vragen ‘Waarom?’ en kijken wat er dan gebeurt. Probeer datzelfde vervolgens eens met een collega, een ondergeschikte of een vriend. Observeer hun reacties; de kans is groot dat je enige mate van defensiviteit bespeurt. Maar doe dit vooral niet te vaak, anders verlies je je baan en al je vrienden.

De enige keer dat ik tijdens een onderhandeling zeg ‘Waarom deed je dat?’ is wanneer ik iemand een toontje lager wil laten zingen. Maar dat is een dubieuze techniek, en ik zou het je niet aanraden.

Er bestaat wel een andere manier om Waarom effectief in te zetten. Je kunt de defensiviteit die de vraag oproept gebruiken om je gesprekspartner ertoe te brengen dat hij jouw standpunt gaat verdedigen.

Ik weet dat het vreemd klinkt, maar het werkt. Het gaat in feite als volgt: als je een twijfelende gesprekspartner aan jouw kant wilt krijgen, vraag je hem, ‘Waarom zou je *dat* doen?’ waarbij het *dat* verwijst naar de oplossing van jouw voorkeur. Ik zal het uitleggen. Als je een klant bij een concurrent probeert weg te lokken, kun je zeggen, ‘Waarom zou je zaken met mij doen? Waarom zou je bij je bestaande leverancier weggaan? Die is toch prima!’

In zulke vragen haalt het Waarom je gesprekspartner over om voor jou te kiezen.

Ik-boodschappen

Ook het gebruik van de eerste persoon enkelvoud is een goede manier om een grens te stellen zonder dat het gesprek op een confrontatie uitloopt.

Als je zegt, ‘Ik vind het vervelend, maar dat werkt niet voor mij,’ focust het woord ‘ik’ de aandacht van je gesprekspartner op een strategische manier lang genoeg op jou om je punt te kunnen maken.

In de traditionele ik-boodschap gebruik je ‘ik’ om op de pauzeknop te drukken en uit een slechte dynamiek te stappen. In reactie op improductieve opmerkingen van je gesprekspartner kun je zeggen, ‘Ik heb het gevoel dat… wanneer jij… omdat....’ Dat dwingt de ander tot een time-out.

Maar pas op dat je niet te veel nadruk op ‘ik’ legt; je toon mag niet agressief zijn of een discussie uitlokken. Je moet kalm en gelijkmatig

overkomen.

Niet bedelen: de klaar-om-te-vertrekkenmentaliteit

We hebben al eerder gezien dat geen deal beter is dan een slechte deal. Als je het gevoel hebt dat je geen Nee kunt zeggen, heb je jezelf gegijzeld.

Nadat je jouw bottom line op tafel hebt gelegd, moet je bereid zijn weg te lopen als die er niet in lijkt te zitten. Je moet nooit om een deal bedelen.

Voordat we verdergaan wil ik benadrukken hoe belangrijk het is om samen tot een resultaat te komen, ook al stel je grenzen. Je moet je antwoorden altijd ferm afbakenen, maar wel op een empathische manier; ‘harde liefde’ tonen dus, en geen haat of geweld. Heel soms kunnen woede en andere sterke emoties effectief zijn. Maar alleen als je ze bewust inzet, en niet als een persoonlijke aanval. Tijdens onderhandelingssessies waarbij het hard tegen hard gaat, mag je je gesprekspartner nooit als vijand gaan zien.

De persoon aan de overkant van de tafel is nooit het probleem. Het probleem is de onopgeloste kwestie. Dus richt je daar op. Dit is een van de meest fundamentele tactieken om emotionele escalaties te vermijden. Onze cultuur demoniseert mensen in films en in de politiek. Dat leidt tot het idee dat alles weer goed is zodra we ons van de persoon hebben ontdaan. Die dynamiek is schadelijk voor elke onderhandeling.

Terugslaan is het laatste redmiddel. Voordat je daartoe je toevlucht neemt, adviseer ik altijd om te proberen de situatie te de-escaleren. Stel een time-out voor. Als je gesprekspartners een adempauze nemen, verdwijnt vaak het gevoel dat ze gevangen zitten in een slechte situatie. Ze voelen zich wat meer meester over de situatie. En daar zullen ze je dankbaar voor zijn.

Tactieken als terugslaan en grenzen stellen zijn onderdeel van een afgeplatte S-curve: je bent voortvarend aan de helling van een onderhandeling begonnen en bent nu op een plateau beland dat je ertoe dwingt om je vooruitgang tijdelijk te staken, het obstakel te (de-)escaleren, de goede verstandhouding te herstellen en je beklimming van de helling te hervatten. Een positieve, constructieve benadering van conflicten is alleen mogelijk als je beseft dat een goede verstandhouding van fundamenteel belang is voor elke oplossing. Je moet nooit vijanden maken.

Het Ackerman-model

Ik heb een heleboel verteld over de psychologische judo die ik tot mijn handelsmerk heb verheven: de gekalibreerde vragen, de spiegels, de instrumenten om je gesprekspartner van zijn koers af te brengen en hem ertoe aan te zetten tegen zichzelf te bieden.

Maar onderhandelen blijft een kwestie van bepalen wie welk deel van de taart krijgt, en af en toe zul je in een onderhandeling terechtkomen waarin het hard tegen hard gaat.

In de wereld van de gijzelingen had ik voortdurend met dat soort onderhandelingen te maken. Ik kreeg figuren tegenover me die vasthielden aan hun strategie en het gewend waren om hun zin te krijgen. ‘Betalen, anders vallen er doden,’ zeiden ze, en ze meenden het. Je moest echt alles uit de kast halen om zulke mensen een toontje lager te laten zingen. Dat vroeg om speciale instrumenten.

Bij de onderhandelingstraining van de FBI heb ik een marchandeersysteem geleerd dat ik tot op de dag van vandaag gebruik. Ik zweer erbij.

Ik noem het systeem het Ackerman-model omdat het bedacht is door een man die Mike Ackerman heet, een ex-CIA type dat net buiten Miami een bedrijf had dat adviesdiensten leverde bij losgeldzaken. Bij ontvoeringen werden we vaak gekoppeld aan ‘Ackerman-types’ – nooit Mike zelf – die de onderhandelingen hielpen vormgeven.

Pas toen ik niet meer bij de FBI werkte, ontmoette ik Mike tijdens een bezoek aan Miami. Toen ik hem vertelde dat ik zijn systeem ook voor zakelijke onderhandelingen gebruikte, moest hij lachen. Hij had het systeem laten doorlichten door Howard Raiffa, een legendarische onderhandelaar van Harvard, en Howard had gezegd dat het in elke situatie werkte. Daar voelde ik me behoorlijk door gesteund.

Het Ackerman-model is een methode van bieden en tegenbieden, zo op het eerste gezicht althans. Maar in werkelijkheid is het een heel effectief wapen tegen de gebruikelijke glansloze onderhandelingsdynamiek waarvan het voorspelbare resultaat is dat je elkaar in het midden ontmoet.

Het gesystematiseerde en gemakkelijk te onthouden proces bestaat uit een paar stappen:

1. Bepaal je beoogde prijs (je doel).
2. Zet je eerste bod op 65 procent van je beoogde prijs.
3. Calculeer drie verhogingen in die afnemen in grootte (naar 85, 95 en 100 procent).
4. Gebruik een heleboel empathie en andere manieren om Nee te zeggen om de ander een tegenbod te ontlokken voordat jij je bod verhoogt.
5. Gebruik bij het berekenen van het definitieve bedrag precieze, niet-ronde getallen, bijvoorbeeld 37.893 en niet 38.000. Dat geeft je bod geloofwaardigheid en gewicht.
6. Gooi bij je laatste bod een niet-financieel element in de strijd (waar de andere partij waarschijnlijk geen behoefte aan heeft) om aan te geven dat je je limiet hebt bereikt.

Het geniale aan dit systeem is dat het alle eerder besproken psychologische tactieken in zich verenigt – wederkerigheid, extreme ankers, verliesaversie enzovoort – zonder dat je er bewust over hoeft na te denken.

Als ik de stappen met je doorloop, zul je begrijpen wat ik bedoel.

Allereerst introduceer je met je oorspronkelijke bod van 65 procent van je beoogde prijs een extreem anker, een flinke klap in het gezicht van je gesprekspartner, waarna hij misschien wel meteen zijn uiterste prijs op tafel legt. De schok van een extreem anker zal bij iedereen, de meest ervaren onderhandelaars uitgezonderd misschien, een vechten-of-vluchtenreactie teweegbrengen, hun denkvermogen aantasten en ze tot gezwinde actie dwingen.

Vervolgens komen we bij de voortschrijdende verhogingen van je aanbod tot 85, 95 en 100 procent van de beoogde prijs. Die laat je steeds pas vallen nadat je gesprekspartner van zijn kant met een ander bod is gekomen, en nadat je een paar gekalibreerde vragen hebt gesteld om te zien of je hem zo ver kunt krijgen dat hij tegen zichzelf gaat bieden.

Zo’n bod werkt op verschillende niveaus. Allereerst speelt het in op de norm van wederkerigheid; het zet je gesprekspartner ertoe aan om ook een concessie te doen. Net zoals mensen eerder geneigd zijn om een kerstkaart te sturen naar iemand die hun eerst een kaart heeft gestuurd, doen ze bij een onderhandeling sneller concessies als hun gesprekspartner hun tegemoet is

gekomen met een compromis.

Ten tweede geeft de afnemende omvang van de verhogingen – het is je misschien niet ontgaan dat ze elke keer met de helft afnemen – je gesprekspartner het idee dat hij je zodanig in een hoek heeft gedreven dat je op het punt van breken staat. Tegen de tijd dat het laatste bod op tafel ligt, zal hij het gevoel hebben dat hij echt alles eruit heeft gehaald wat erin zat.

Dat is enorm goed voor zijn eigenwaarde. Onderzoekers hebben ontdekt dat mensen aan wie een concessie wordt gedaan vaak een beter gevoel hebben over het onderhandelingsproces dan mensen die één ferm en ‘eerlijk’ bod krijgen. Sterker nog, ze voelen zich er zelfs beter over als ze uiteindelijk meer betalen – of minder krijgen – dan anders het geval zou zijn geweest.

Tot slot wil ik nogmaals wijzen op de kracht van niet-ronde getallen.

In Haïti zette ik het Ackerman-systeem fanatiek in. Anderhalf jaar lang hadden we twee of drie ontvoeringen per week. Al die ervaringen hadden ons inmiddels geleerd dat de marktprijs 15.000 tot 75.000 dollar per slachtoffer bedroeg. Maar omdat ik een stijfkop was, stelde ik me tot doel om bij elke ontvoering waarover ik onderhandelde onder de 5.000 dollar uit te komen.

Een van die ontvoeringen staat me nog helder voor de geest: de eerste ontvoering die ik in dit boek beschreef. Ik doorliep het hele Ackerman-proces: ik bracht hun strategie aan het wankelen met een extreem anker, sloeg hen met gekalibreerde vragen om de oren en deed langzaam steeds kleinere concessies. Uiteindelijk liet ik het vreemde getal vallen waarmee de deal werd bezegeld. Ik zal nooit vergeten dat het hoofd van het FBI-kantoor in Miami de volgende dag mijn collega opbelde en vroeg, ‘Heeft Voss die kerel vrij gekregen voor 4.751 dollar? Wat voor verschil maakt 1 dollar in hemelsnaam?’

Ze moesten er smakelijk om lachen, en ergens hadden ze gelijk. Die ene dollar is ook belachelijk. Maar het werkt. Let maar eens op: voor 2 dollar kun je niets kopen, maar voor 1 dollar 99 kun je een miljoen dingen kopen. Wat maakt die ene cent nou uit? Niets. Toch maakt die elke keer het verschil. Wij mensen houden nu eenmaal meer van 1 dollar 99 dan van 2

dollar, ook al weten we dat het een truc is.

Van een huurverhoging naar een huurverlaging

Acht maanden nadat Mishary, een van mijn studenten van de MBA-opleiding van Georgetown University, een huurcontract had getekend voor 1.850 dollar per maand, kreeg hij onaangenaam nieuws: zijn huurbaas liet weten dat de prijs voortaan 2.100 dollar per maand zou bedragen voor tien maanden, of 2.000 dollar per maand voor een jaar.

Mishary woonde erg naar zijn zin en dacht niet dat hij een betere plek zou kunnen vinden, maar de prijs was al hoog en hij kon zich geen hogere huur veroorloven.

Hij nam onze vuistregel ‘Hoe beter je je voorbereidt, hoe minder diep je valt’ ter harte en verdiepte zich in de huurhuizenmarkt. Hij ontdekte dat de prijs voor vergelijkbare appartementen varieerde van 1.800 tot 1.950 dollar per maand, maar geen ervan bevond zich in zo’n goed gebouw als dat van hem. Nadat hij zijn eigen financiële situatie op een rijtje had gezet, besloot hij dat hij 1.830 dollar wilde betalen.

Hij maakte een afspraak met zijn huurbaas.

Dit beloofde lastig te worden.

Tijdens hun overleg zette Mishary zijn situatie uiteen. Hij woonde echt naar zijn zin in het gebouw, zei hij. En, zo benadrukte hij, hij betaalde altijd op tijd. Het zou jammer voor hem zijn als hij zou vertrekken, maar ook jammer voor de huurbaas om zo’n goede huurder te verliezen. De huurbaas knikte.

‘Daar ben ik het volledig mee eens,’ zei de huurbaas. ‘Daarom denk ik dat we er beiden bij gebaat zijn als we afspraken maken over een nieuw huurcontract.’

Op dat moment bracht Mishary zijn research ter sprake: voor gebouwen in de buurt werd ‘veel’ minder gevraagd, zei hij. ‘De locatie en de voorzieningen van dit gebouw zijn weliswaar beter, maar waar moet ik 200 dollar extra vandaan halen?’

Dat was het startsein van de onderhandeling.

De huurbaas zweeg even en zei toen, ‘Je hebt een goed punt, maar het blijft een redelijke prijs. En zoals je al opmerkte, kunnen wij iets extra’s

vragen.’

Vervolgens liet Mishary een extreem anker vallen.

‘Dat begrijp ik volledig, er is inderdaad sprake van een betere locatie en betere voorzieningen. Maar het spijt me, dat lukt mij gewoon niet,’ zei hij. ‘Zou 1.730 dollar huur per maand voor een jaar u eerlijk in de oren klinken?’

De huurbaas barstte in lachen uit. Toen hij tot bedaren gekomen was, zei hij dat hij dat bedrag onder geen enkele voorwaarde kon accepteren, omdat het ver onder de marktprijs lag.

In plaats van zich tot handjeklap te laten overhalen schakelde Mishary slim over op gekalibreerde vragen.

‘Oké, kunt u mij dan eens uitleggen hoe de prijs van zo’n vernieuwd huurcontract tot stand komt?’

De huurbaas zei niets schokkends – puur dat ze factoren lieten meewegen als prijzen in de regio en vraag en aanbod – maar dat verschafte Mishary een opening om te stellen dat zijn vertrek voor de huurbaas een risico met zich mee zou brengen: de kans was aanwezig dat hij met een onverhuurd appartement bleef zitten en dat hij het zou moeten overschilderen. Eén maand zonder huurder betekende een verlies van 2.000 dollar, zei Mishary.

Toen deed hij een nieuw bod. Nu schud je waarschijnlijk je hoofd: hij doet twee keer een bod zonder dat hij het tegenbod heeft afgewacht. En je hebt gelijk, normaal gesproken is dat uit den boze. Maar soms moet je improviseren. Als je het gevoel hebt dat je de touwtjes in handen hebt tijdens een onderhandeling, kun je twee of drie zetten tegelijk doen. Ben je eenmaal goed op dreef, dan moet je je vooral niet laten belemmeren door de regels.

‘Ik wil proberen en eindje met u mee te gaan: wat zegt u van 1.790 dollar voor twaalf maanden?’

De huurbaas liet een stilte vallen.

‘Ik begrijp uw zorgen, meneer, en wat u zegt snijdt hout,’ zei hij. ‘Maar het bedrag dat u noemt is wel erg laag. Geef me de tijd om erover na te denken, en dan maken we een nieuwe afspraak. Wat vindt u daarvan?’

Onthoud: elke reactie die geen regelrechte afwijzing is plaatst jou in het

voordeel.

Vijf dagen later trof het tweetal elkaar opnieuw.

‘Ik heb alles nog even op een rijtje gezet, en geloof me: dit is een goede deal,’ begon de huurbaas. ‘Ik kan u 1.950 dollar aanbieden voor een jaar.’

Mishary wist dat hij gewonnen had. De huurbaas had nu nog maar een klein duwtje nodig. Dus complimenteerde hij hem en zei Nee zonder Nee te zeggen. Let op hoe hij de emotie van de huurbaas op een briljante manier verkeerd benoemt om hem zo ver te krijgen dat hij verder toegeeft:

‘Dat is heel genereus van u, maar hoe moet ik dat accepteren als ik een paar straten verderop een appartement kan huren voor 1.800 dollar? Honderdvijftig dollar per maand is voor mij een groot bedrag. U weet dat ik student ben. Ik weet het niet, maar het lijkt erop dat u liever het risico loopt dat de woning onverhuurd blijft.’

‘Dat ziet u verkeerd,’ antwoordde de huurbaas. ‘Maar ik kan gewoon niet akkoord gaan met een bedrag dat onder de marktprijs ligt.’

Mishary liet een dramatische stilte vallen, alsof de huurbaas hem elke cent afhandig probeerde te maken die hij bezat.

‘Dan weet ik het goed gemaakt: ik ben in eerste instantie van 1.730 naar 1.790 dollar gestegen,’ zei hij met een zucht. ‘Ik verhoog mijn aanbod tot 1.810 dollar. Ik denk dat we daar allebei blij mee kunnen zijn.’

De huurbaas schudde zijn hoofd.

‘Dat is nog steeds onder de marktprijs, meneer. Dat kan ik niet doen.’

Vervolgens maakte Mishary zich op voor zijn laatste Ackerman-bod. Na een korte stilte vroeg hij de huurbaas om pen en papier. Hij begon nepberekeningen te maken om de huurbaas de indruk te geven dat hij hard zijn best deed om hem tegemoet te komen.

Uiteindelijk keek hij de huurbaas aan en zei, ‘Ik heb wat berekeningen gemaakt. Het maximale bedrag dat ik me kan veroorloven is 1.829 dollar.’

De huurbaas bewoog zijn hoofd van links naar rechts, alsof hij het bod probeerde te doorgronden. Uiteindelijk nam hij het woord.

‘Wauw. 1.829 dollar,’ zei hij. ‘Dat is heel precies. U bent vast accountant. [Dat was Mishary niet.] Luister. Ik waardeer het dat u uw huurcontract met ons wilt verlengen en daarom denk ik dat we hier voor een huurperiode van

twaalf maanden mee akkoord kunnen gaan.’

Hebbes! Let op de briljante combinatie van steeds kleinere Ackerman-verhogingen, niet-ronde getallen, grondig vooronderzoek, slim gebruik van labels en Nee zeggen zonder Nee te zeggen. Dat kan je een huurverlaging opleveren terwijl je huurbaas het maandelijkse bedrag eigenlijk had willen verhogen.

Belangrijke lessen

Op een bepaald moment in je leven krijg je onvermijdelijk een keer een keiharde onderhandelaar tegenover je. Na al het psychologisch genuanceerde gedoe – het labelen en het spiegelen en het kalibreren – moet je tegenover zo iemand met het zware geschut op de proppen komen.

Voor de meeste mensen is dat geen pretje.

Maar toponderhandelaars weten dat een conflictsituatie vaak de weg effent voor grote deals. En de beste onderhandelaars beleven er nog plezier aan ook. Conflicten brengen de waarheid, creativiteit en oplossingen voort. Denk daarom de volgende keer dat je een keiharde onderhandelaar tegenover je hebt terug aan de lessen uit dit hoofdstuk.

- Identificeer de onderhandelingsstijl van je gesprekspartner. Als je eenmaal hebt achterhaald of je een Tegemoetkomer, een Assertieveling of een Analyticus tegenover je hebt, weet je hoe je hem moet benaderen.
- Alles valt of staat met voorbereiding. Als de druk wordt opgevoerd, moet je niet op je improvisatietalent vertrouwen; hoe beter je je voorbereidt, hoe minder diep je valt. Formuleer een ambitieus maar legitiem doel en bedenk welke labels, gekalibreerde vragen en reacties je gaat gebruiken om dat te bereiken. Zo hoef je niet te improviseren op het moment dat je aan de onderhandelingstafel zit.
- Bereid je voor op het incasseren van een dreun. Keiharde onderhandelaars komen vaker als eerste met een extreem anker om je uit balans te brengen. Als je daar niet klaar voor bent, neem je waarschijnlijk meteen zonder slag of stoot je toevlucht tot je maximale bod. Houd dus je afweertactieken paraat om te voorkomen dat je in de valkuil van het compromis belandt.
- Stel grenzen en leer een dreun te incasseren of te verkopen zonder boos te worden. De persoon aan de overkant van de tafel is niet het probleem; de situatie is het probleem.
- Stel een Ackerman-plan op. Voordat je je in de onderhandeljungle begeeft, heb je een plan nodig met een extreem anker, gekalibreerde vragen en goed gedefinieerde boden. Denk aan de 65, 85, 95 en 100 procent. Doordat je je verhogingen steeds minder groot maakt en met niet-ronde getallen eindigt gaat je gesprekspartner geloven dat hij jou maximaal onder druk zet, terwijl jij in feite steeds dichter bij het bedrag van jouw keuze komt.

Op 17 juni 1981, een prachtige lentedag met een temperatuur van 21°C en een aanhoudend westelijk briesje, verliet de 37-jarige William Griffin om half twaalf ’s ochtends zijn slaapkamer op de eerste verdieping van het huis in Rochester, New York, waarin hij met zijn ouders woonde. Hij liep de afgesleten traptreden af die naar hun onberispelijke woonkamer leidden.

Onder aan de trap bleef hij staan. Vervolgens vuurde hij zonder enige waarschuwing drie geweerschoten af die een einde maakten aan het leven van zijn moeder en van een klusjesman die aan het behangen was; zijn stiefvader raakte ernstig gewond. Het geluid weergalmde in de kleine ruimte.

Hierna verliet Griffin het huis. Hij rende naar de Security Trust Company, een plaatselijke bank twee straten verderop, en schoot ondertussen een werkman en twee omstanders neer. Hij viel de bank binnen; iedereen probeerde naar buiten te sprinten. Griffin gijzelde negen bankmedewerkers en beval de klanten de bank te verlaten.

In de drieënhalf uur die volgden, betrok Griffin agenten van de politie en de FBI in een gewelddadige confrontatie. De eerste twee politieagenten die op het stille alarm van de bank af kwamen verwondde hij, samen met zes mensen die zich toevallig in de buurt van de bank bevonden. Griffin vuurde zo veel kogels af – in totaal meer dan honderd – dat de politie een vuilniswagen moest gebruiken om een gewonde agent af te schermen.

Nadat Griffin de negen bankmedewerkers om half drie ’s middags naar een kantoortje had gedirigeerd, droeg hij de bankmanager op om de politie te bellen en een boodschap door te geven.

Buiten nam Jim O’Brien, een politieagent uit Rochester, de telefoon op. FBI-agent Clint van Zandt stond erbij.

‘Of jullie komen om drie uur naar de ingang van de bank en houden een vuurgevecht met hem op de parkeerplaats,’ wist de manager door haar tranen heen uit te brengen, ‘of hij begint met het doodschieten en naar buiten gooien van de gijzelaars.’ Toen werd er opgehangen.

In de geschiedenis van de Verenigde Staten was het nog nooit voorgekomen dat een gijzelnemer een gijzelaar had gedood vanwege een

deadline. De deadline was altijd een manier om de geest scherp te houden; wat de slechteriken echt wilden was geld, respect en een helikopter. Dat wist iedereen. Het was een permanent en vaststaand feit. Het was de waarheid.

Maar dat permanente, vaststaande feit werd nu aan het wankelen gebracht.

Het verdere verloop van de gebeurtenis toont de kracht van Zwarte zwanen, verborgen en onverwachte brokjes informatie – onbekende feiten – die, als ze boven tafel komen, de dynamiek van een onderhandeling drastisch kunnen veranderen.

Doorbraken tijdens een onderhandeling – momenten waarop het spel permanent in jouw voordeel omslaat – worden gecreëerd door mensen die Zwarte zwanen kunnen identificeren en inzetten.

Dat gaat als volgt.

Het voorspelbaar onvoorspelbare: zo zet je het in

Precies om drie uur ’s middags gebaarde Griffin naar een van zijn gijzelaars, een 29-jarige bankmedewerkster die Margaret Moore heette, dat zij naar de glazen bankdeuren moest lopen. De doodsbange Moore deed wat haar was opgedragen, maar riep allereerst dat ze een alleenstaande moeder was met een zoontje.

Griffin leek haar niet te horen, of het kon hem niet schelen. Toen de huilende Moore de vestibule had bereikt, vuurde Griffin twee kogels op haar af met zijn 12-kaliber jachtgeweer. Beide zware kogels troffen Moore in haar middenrif. Door de krachtige knallen viel ze door de glazen deur; haar lichaam spleet praktisch in tweeën.

Buiten zwegen politie en FBI met stomheid geslagen. Het was duidelijk dat Griffin geen geld of respect of een ontsnappingsroute wilde. Hij zou maar op één manier naar buiten komen, en dat was in een lijkenzak.

Op dat moment liep Griffin naar een groot raam in het bankgebouw en drukte zijn lichaam tegen het glas. Hij stond volledig in het zicht van een sluipschutter die zich in de kerk aan de overkant van de straat had verschanst. Griffin wist heel goed dat de sluipschutter zich daar bevond; hij had eerder die dag op hem geschoten.

Minder dan een seconde nadat Griffins silhouet in zijn vizier verscheen haalde de sluipschutter de trekker over.

Griffin zakte op de grond in elkaar; hij was dood.

De theorie achter de Zwarte zwanen luidt dat er soms dingen gebeuren die voorheen onmogelijk werden geacht, of waar überhaupt nooit over was nagedacht. Dit is niet hetzelfde als rekening houden met een kans van een in een miljoen dat dingen kunnen gebeuren; eerder dat dingen die mensen zich nog nooit hadden voorgesteld toch voorvallen.

Het idee van de Zwarte zwaan kreeg bekendheid dankzij de bestsellers *Fooled by Randomness* (2001)[1] en *The Black Swan* (2007)[2] van risico-analist Nassim Nicholas Taleb, maar de term bestaat al veel langer. Tot aan de zeventiende eeuw konden mensen zich alleen maar een voorstelling maken van witte zwanen, omdat alle zwanen die ooit waren gezien witte veren hadden. In het zeventiende-eeuwse Londen werd de term 'zwarte zwaan' daarom vaak gebruikt om naar het onmogelijke te verwijzen.

Maar in 1697 kwam de Nederlandse ontdekkingsreiziger Willem de Vlamingh in West-Australië aan, waar hij een zwarte zwaan zag. Plotseling was het niet mogelijk geachte een nooit gedachte realiteit. Mensen waren er altijd van uitgegaan dat de volgende zwaan die ze zouden zien wit zou zijn, maar de ontdekking van zwarte zwanen maakte een einde aan dat wereldbeeld.

Zwarte zwanen zijn natuurlijk puur een metafoor. Andere voorbeelden zijn Pearl Harbor, de opkomst van het internet,11 september 2001 en de recente bankcrisis.

Geen van de bovenstaande gebeurtenissen was voorspeld – maar bij nader inzien waren alle voortekenen aanwezig. De mensen besteedden er alleen geen aandacht aan.

Zoals Taleb de term gebruikt symboliseert de Zwarte zwaan de nutteloosheid van voorspellingen die gebaseerd zijn op eerdere ervaringen. Zwarte zwanen zijn gebeurtenissen of stukjes kennis die zich buiten onze reguliere verwachtingen bevinden en daarom niet te voorspellen zijn.

Dit is een cruciaal concept bij onderhandelingen. In elke onderhandelingssessie is er sprake van verschillende soorten informatie. Er

zijn dingen die we weten, zoals de naam en het bod van onze gesprekspartner, en onze ervaringen met andere onderhandelingen. Dat zijn bekende variabelen. Dan zijn er de dingen waarvan we zeker weten dat ze bestaan maar die we niet weten, zoals de mogelijkheid dat de andere partij ziek wordt en we met een andere gesprekspartner te maken krijgen. Dit zijn onbekende variabelen, en ze zijn te vergelijken met wildcards bij poker; je weet dat ze er zijn, maar je weet niet wie ze heeft. Maar het allerbelangrijkste zijn de dingen waarvan we niet weten dat we ze niet weten, stukjes informatie waarvan we ons nog nooit een voorstelling hebben gemaakt maar die de situatie radicaal zouden veranderen als ze bekend werden. Misschien wil onze gesprekspartner wel dat de deal mislukt omdat hij op het punt staat naar een concurrent over te stappen.

Deze onvoorspelbare factoren zijn de Zwarte zwanen.

Doordat bekende variabelen en eerdere verwachtingen zo sterk leidend waren voor hun aanpak, waren Van Zandt, en in feite de hele FBI, blind voor de aanwijzingen die erop duidden dat er iets meespeelde dat niet in de lijn der verwachtingen lag. Ze misten de Zwarte zwanen die zich vlak voor hun neus bevonden.

Het is niet mijn bedoeling om Van Zandt er hier uit te pikken. Hij verleende het volledige politie- en justitieapparaat een dienst door deze gebeurtenis onder de aandacht te brengen en hij vertelde mij en een zaal vol agenten het verhaal van die afschuwelijke junidag tijdens een training in Quantico. Het was tijdens een inleiding over het verschijnsel ‘uitgelokte zelfmoord’– als iemand doelbewust een crisissituatie veroorzaakt om een reactie uit te lokken van politie of justitie, die vervolgens zijn dood veroorzaakt – maar uit deze gebeurtenis viel een nog grotere les te trekken: het was zowel toen als nu essentieel om rekening te houden met het onverwachte, zodat incidenten als de dood van Moore nooit meer zullen gebeuren.

Op die dag in juni 1981 bleef O’Brien de bank bellen, maar de bankmedewerker die opnam hing telkens snel weer op. Op dat moment hadden FBI en politie zich moeten realiseren dat ze hier niet met bekende variabelen te maken hadden. Gijzelnemers praatten altijd omdat ze altijd

eisen hadden; ze wilden altijd gehoord, gerespecteerd en betaald worden. Maar deze kerel wilde dat niet.

Toen, halverwege de impasse, kwam er een politieagent de commandopost binnen met het nieuws dat er een paar straten verderop een dubbele moord was gemeld en dat een derde persoon ernstig gewond was geraakt.

‘Moeten we dit weten?’ vroeg Van Zandt. ‘Is er een verband met onze zaak?’

Niemand wist het of kwam er op tijd achter. Was dat wel het geval geweest, dan hadden ze misschien een tweede Zwarte zwaan ontdekt: dat Griffin al verschillende mensen had gedood zonder financiële eisen te stellen.

Een paar uur later liet de gijzelnemer een van de gijzelaars via de telefoon een boodschap aan de politie voorlezen. Curieus genoeg werden er geen eisen gesteld; het was een onsamenhangende tirade over Griffins leven en het onrecht dat hem was aangedaan. De boodschap was zo lang en rommelig dat hij nooit in zijn geheel werd voorgelezen. Hierdoor ontsnapte een belangrijke regel – een volgende Zwarte zwaan – aan de aandacht:

‘… Nadat de politie mij van het leven heeft beroofd…’

Omdat deze Zwarte zwanen niet werden opgemerkt hebben Van Zandt en zijn collega’s de situatie nooit gezien voor wat die was: Griffin wilde sterven, en hij wilde dat de politie dat voor hem opknapte.

De FBI had nog nooit zoiets als dit meegemaakt, dus probeerde zij de informatie te rijmen met wat er in het verleden was gebeurd. Ze probeerde het in de oude sjablonen in te passen. Wat wil hij echt, vroegen ze zich af. Ze verwachtten dat Griffin naar de telefoon zou grijpen en de dialoog zou aangaan nadat ze hem een beetje hadden laten schrikken. Niemand wordt gedood vanwege een deadline.

Dat dachten ze tenminste.

Zo ontdek je onvoorspelbare factoren

Wat er op 17 juni 1981 om drie uur ’s middags in Rochester, New York was gebeurd, heeft ons een belangrijke les geleerd: wanneer de puzzelstukjes van een zaak geen geheel vormen, komt dat meestal doordat onze

referentiekaders niet toereikend zijn. Ze zullen alleen in elkaar passen als we ons losmaken van onze verwachtingen.

Elke zaak is nieuw. We moeten ons laten leiden door dat wat we weten – door onze bekende variabelen – maar ons niet laten verblinden door wat we niet weten; we moeten flexibel blijven en ons aan elke situatie kunnen aanpassen. Een beginnersgeest blijven koesteren dus, onze ervaring nooit overschatten en de werkelijke informatie en emoties die zich in het moment aandienen nooit onderschatten.

Maar dat was niet het enige belangrijke dat we van die tragische gebeurtenis konden leren. Als overmatig vertrouwen op bekende variabelen ertoe kan leiden dat een onderhandelaar niet loskomt van bepaalde aannames, waardoor hij niet alles wat zich tijdens een situatie voordoet ziet en hoort, kan een grotere ontvankelijkheid voor onvoorspelbare factoren diezelfde onderhandelaar misschien zodanig bevrijden dat hij de dingen die dramatische doorbraken kunnen opleveren wél ziet en hoort.

Vanaf het moment dat ik het verhaal van die zeventiende juni 1981 hoorde, realiseerde ik me dat ik mijn visie op onderhandelen compleet moest omgooien. Ik ging er vanaf dat moment vanuit dat bij elke onderhandeling elke partij in bezit is van ten minste drie Zwarte zwanen, drie stukjes informatie die, als de andere partij ze zou ontdekken, alles zouden veranderen.

De praktijk heeft uitgewezen dat ik daar gelijk in heb.

Ik wil hierbij opmerken dat dit niet zomaar een kleine aanpassing in mijn onderhandelingstechniek is. Ik heb mijn bedrijf niet voor niets The Black Swan genoemd, en een Zwarte zwaan is niet voor niets het symbool van onze werkwijze.

Om Zwarte zwanen te kunnen vinden en je gedrag erop te kunnen afstemmen is een mentaliteitsverandering nodig. Een onderhandeling van een eendimensionaal schaakspel van zetten en tegenzetten verandert in een driedimensionaal spel dat emotioneler, flexibeler en intuïtiever is… en echt effectief.

Zwarte zwanen liggen natuurlijk niet voor het oprapen. We zijn allemaal tot op zekere hoogte blind. We weten pas wat zich om de hoek bevindt als

we eromheen lopen. We weten per definitie niet wat we niet weten.

Dat bedoel ik met een mentaliteitsverandering: je moet de gebaande wegen durven verlaten en je een meer intuïtieve en genuanceerde manier van luisteren eigen maken.

Dit geldt voor mensen met de meest uiteenlopende beroepen, van onderhandelaars tot uitvinders en verkopers. Wat je niet weet kan jou, of je deal, fataal worden. Maar achterhalen wat je niet weet is ongelooflijk moeilijk. Het begint er al mee dat mensen vaak niet weten welke vragen ze de klant, de gebruiker… hun gesprekspartner moeten stellen. Als ze niet op de juiste manier worden bevraagd, zijn de meeste mensen niet in staat om de informatie te verwoorden die jij wilt hebben. Wij hebben Steve Jobs niet verteld dat we een iPad wilden; hij heeft onze behoeften, die Zwarte zwaan, blootgelegd zonder dat wij beseften dat die informatie aanwezig was.

Het probleem is dat conventionele ondervragings- en onderzoekstechnieken erop gericht zijn om bekende variabelen te bevestigen en onzekerheid weg te nemen. Ze zijn er niet op gericht om het onbekende boven tafel te krijgen.

Onderhandelingen zullen altijd gebukt gaan onder beperkte voorspelbaarheid. Je gesprekspartner kan tegen je zeggen, ‘Het is een prachtig stuk land,’ zonder erbij te vermelden dat het verontreinigd is. Of hij kan zeggen, ‘Maken de buren veel lawaai? Ach, iedereen is toch weleens luidruchtig?’ terwijl er in werkelijkheid elke avond een heavy metal band repeteert.

De persoon die het best in staat is om onvoorspelbare factoren bloot te leggen, zich eraan aan te passen en ze te benutten, zal als winnaar uit de bus komen.

Om onvoorspelbare factoren te ontdekken moeten we onze wereld en onze gesprekspartner bevragen en zorgvuldig naar de antwoorden luisteren. Stel een heleboel vragen. Wees alert op non-verbale signalen en breng de dingen die je bij je gesprekspartner observeert altijd onder woorden. Dit verschilt niet van wat je tot nu toe had geleerd. Het is alleen intenser en intuïtiever. Je moet de waarheid zien te vinden onder de camouflage; je moet de subtiele stiltes opmerken die duiden op ongemak en leugens.

Probeer niet te verifiëren wat je verwacht, want dan vind je ook wat je verwacht. Stel je open voor de feitelijke realiteit die zich voor je ogen ontvouwt.

Dit is de reden waarom wij ons format voor het voorbereiden en voeren van onderhandelingen hebben aangepast. Hoeveel research ons team voorafgaande aan de interactie ook heeft gedaan, we stellen onszelf altijd de vraag, ‘Waarom communiceren ze wat ze op dit moment communiceren?’ Onderhandelen heeft meer weg van koorddansen dan van strijden tegen een tegenstander. Als je je heel erg op het einddoel concentreert, leidt dat je alleen maar af van de volgende stap, waardoor je sneller van het touw valt. Focus je dus op je volgende stap; als je alle stappen voltooit, leidt het touw je vanzelf naar het einde.

De meeste mensen verwachten dat Zwarte zwanen zeer persoonlijke of angstvallig beschermde informatie zijn, maar in werkelijkheid is de informatie soms volkomen onschuldig. Het belang ervan kan beide partijen soms volledig ontgaan. Je gesprekspartner beschikt altijd over stukjes informatie waarvan hij de waarde niet inziet.

De drie soorten leverage

Ik kom later terug op specifieke technieken voor het ontdekken van Zwarte zwanen, maar eerst wil ik wat dieper ingaan op waarom ze zo nuttig zijn.

Dat komt doordat je er *leverage* mee creëert. Zwarte zwanen verveelvoudigen je leverage; ze zorgen ervoor dat jij in het voordeel bent.

Leverage is een toverwoord. Maar omdat het een van die begrippen is waar onderhandelingsdeskundigen achteloos mee strooien zonder zich er echt in te verdiepen, wil ik dat hier graag doen.

In theorie is leverage de steun die je voor je eigen standpunt verwerft doordat je het vermogen bezit om je gesprekspartner verlies toe te brengen en hem zijn winst te onthouden. Wat wil je gesprekspartner winnen en wat wil hij vooral niet verliezen? Ontdek die stukjes informatie, zo wordt ons verteld, en je krijgt invloed op zijn percepties, gedrag en beslissingen.

Als onze irrationele percepties onze realiteit zijn, worden verlies en winst onbetrouwbare begrippen en maakt het vaak niet uit van welke vorm van leverage er daadwerkelijk sprake is; het gaat om de leverage waarvan

mensen denken dat er sprake is. Daarom kun je altijd leverage creëren: het is een in essentie emotioneel concept dat kan worden geconstrueerd, ongeacht of het echt bestaat.

Zodra mensen met je praten, kun je leverage creëren. Wie heeft er leverage bij een ontvoering? De ontvoerder of de familie van het slachtoffer? De meeste mensen denken dat alle kansen daarvoor bij de ontvoerder liggen. Natuurlijk heeft de ontvoerder iets wat jou dierbaar is, maar jij hebt ook iets wat hij graag wil hebben. Wat is er sterker? En hoeveel kopers hebben de ontvoerders voor de koopwaar die ze proberen te verkopen? Welk bedrijf is succesvol als het maar één potentiële koper heeft?

Bij leverage spelen een heleboel factoren, zoals tijd, noodzaak en concurrentie. Als je je huis nu meteen moet verkopen, heb je minder leverage dan wanneer je geen deadline hebt. Wil je het verkopen zonder dat dat per se nodig is, dan heb je meer leverage. En als verschillende mensen er tegelijk een bod op doen, ben je spekkoper.

Ik moet hierbij aanmerken dat leverage niet hetzelfde is als macht. Donald Trump heeft ontzettend veel macht, maar als hij in een woestijn strandt en de eigenaar van de enige winkel in de wijde omgeving het water heeft dat hij graag wil hebben, is het de verkoper die leverage heeft.

Leverage is te vergelijken met een vloeistof die tussen de partijen heen en weer klotst. Als onderhandelaar moet je je altijd bewust zijn van welke partij op elk willekeurig moment het gevoel heeft dat hij het meest te verliezen heeft als de onderhandelingen mislukken. De partij die dat gevoel heeft en het bangst is voor dat verlies heeft minder leverage, en vice versa. Om leverage te krijgen moet je je gesprekspartner ervan overtuigen dat hij iets reëels te verliezen heeft als de deal niet doorgaat.

Leverage is in drie categorieën onder te verdelen: positieve, negatieve en normatieve leverage.

Positieve leverage

Positieve leverage is simpelweg je vermogen als onderhandelaar om dingen die je gesprekspartner wil te verschaffen – of ze hem te onthouden. Zodra de andere partij zegt, ‘Ik wil...’ zoals ‘Ik wil jouw auto kopen,’ heb jij

positieve leverage.

Als mensen zoiets zeggen, heb je macht; je kunt hun verlangen waarmaken, je kunt hun verlangen dwarsbomen en hun daarmee pijn toebrengen, of je kunt hun verlangen gebruiken om een betere deal te sluiten met een andere partij.

Een voorbeeld. Drie maanden nadat je je bedrijf op de markt hebt gezet, zegt een potentiële koper uiteindelijk tegen je, ‘Ik wil het graag kopen.’ Je bent dolblij, maar een paar dagen later slaat je vreugde om in teleurstelling als hij een bod doet dat zo laag is dat het beledigend is. Het is het enige bod dat je hebt. Wat doe je?

Hopelijk heb je contact gehad met andere kopers, ook al is het maar terloops. In dat geval kun je het bod gebruiken om de indruk te wekken dat er sprake is van concurrentie, en daarmee een biedoorlog ontketenen. Zo dwing je de andere partij in ieder geval om een keuze te maken.

Maar ook als je geen andere bieders hebt of als de geïnteresseerde koper je eerste keuze is, heb je meer macht dan voordat je gesprekspartner zijn verlangen kenbaar maakte. Jij beheerst wat hij wil hebben. Daarom stellen ervaren onderhandelaars het doen van een bod uit – ze willen dat voordeel niet opgeven.

Als het goed is, verbetert positieve leverage het psychologische uitgangspunt van een onderhandeling. Je stapt over van een situatie waarin je iets van de investeerder wilt naar een situatie waarin jullie beiden iets van elkaar willen.

Wanneer je dat eenmaal hebt binnengehaald, kun je vervolgens andere dingen identificeren die de ander wil hebben. Misschien wil hij je bedrijf na verloop van tijd wel kopen. Help hem daarmee, als hij de prijs verhoogt. Misschien is zijn bod alles wat hij heeft. Help hem te krijgen wat hij wil – jouw bedrijf – door te zeggen dat je hem voor zijn bod maar 75 procent kan verkopen.

Negatieve leverage

Negatieve leverage is waar de meeste mensen aan denken als ze het woord ‘leverage’ horen. Het is het vermogen van een onderhandelaar om zijn gesprekspartner te laten lijden. En het is gebaseerd op dreiging: je hebt

negatieve leverage als je tegen je gesprekspartner kunt zeggen, ‘Als jij je belofte niet nakomt/je rekening niet betaalt/et cetera, maak ik je reputatie kapot.’

Dit soort leverage trekt de aandacht van mensen vanwege een begrip dat we al eerder hebben besproken: verliesaversie. Zoals effectieve onderhandelaars al lang weten en psychologen herhaaldelijk hebben bewezen, neemt een potentieel verlies grotere proporties aan in de menselijke geest dan een even grote winst. Het vooruitzicht van een goede deal kan ons soms misschien tot een riskante gok bewegen, maar de drang om onze reputatie voor vernietiging te behoeden is veel sterker.

Naar wat voor soort Zwarte zwanen zoek je dan als je negatieve leverage wilt uitoefenen? Effectieve onderhandelaars zoeken naar – vaak niet rechtstreeks onthulde – stukjes informatie waaruit blijkt wat belangrijk is voor hun gesprekspartner: Wie is zijn publiek? Wat zijn voor hem tekenen van status en een goede reputatie? Waar maakt hij zich vooral zorgen over? Om deze informatie te vinden kun je bijvoorbeeld buiten de onderhandelingstafel om met een derde partij spreken die je gesprekspartner kent. Maar de meest effectieve methode is om haar via interacties met je gesprekspartner zelf los te krijgen.

Dat gezegd hebbende is een waarschuwing op zijn plaats: ik geloof niet in rechtstreekse dreigementen. Zelfs met subtiele ben ik al extreem voorzichtig. Een dreigement kan hetzelfde effect hebben als een kernbom: er blijft een giftig residu over dat moeilijk op te ruimen is. Je moet je bewust zijn van de mogelijkheid van negatieve consequenties, anders breng je jezelf schade toe en kun je het hele proces vergiftigen of opblazen. Als je negatieve leverage op je gesprekspartner toepast, kan dat bij hem overkomen alsof je hem zijn autonomie ontneemt. Hij zal zich in ieder geval irrationeel gaan gedragen en de onderhandeling afbreken.

Een subtielere techniek is om je negatieve leverage te labelen en kenbaar te maken zonder in de aanval te gaan. Zinnen als ‘Het lijkt erop dat je veel waarde hecht aan het feit dat je altijd op tijd betaalt’ of ‘Het lijkt erop dat het je niet kan schelen in welke omstandigheden je mij achterlaat’ kunnen het onderhandelingsproces echt opengooien.

Normatieve leverage

Ieder mens heeft eigen regels en een eigen moreel raamwerk.

Wie gebruikmaakt van normatieve leverage, zet de normen en standaards van de andere partij in om zijn eigen positie te verbeteren. Als je kunt aantonen dat er sprake is van inconsistenties tussen zijn overtuigingen en zijn daden, heb je normatieve leverage. Niemand wil als een hypocriet overkomen.

Stel bijvoorbeeld dat je gesprekspartner laat vallen dat hij doorgaans een bepaald veelvoud aan cashflow betaalt als hij een bedrijf koopt, kun je je gewenste prijs vormgeven op een manier die die waardebepaling weerspiegelt.

Om de Zwarte zwanen te ontdekken die je normatieve leverage geven hoef je soms alleen maar te vragen waarin je gesprekspartner gelooft en met een open vizier te luisteren. Je wilt achterhalen welke taal hij spreekt, en hemzelf daar ook mee aanspreken.

Ken de religie van je gesprekspartner

In maart 2003 leidde ik de onderhandelingen met een van de meest onwaarschijnlijke post-elfseptemberterroristen die je je maar kunt voorstellen: een tabaksteler uit North Carolina.

Het drama begon toen deze Dwight Watson zijn jeep vastkoppelde aan een John Deere-tractor die versierd was met spandoeken en een omgekeerde Amerikaanse vlag en deze naar Washington, D.C. sleepte om te protesteren tegen overheidsmaatregelen die in zijn ogen de tabaksproducenten hun nering afnamen.

Toen Watson in de hoofdstad aankwam, trok hij zijn tractor een vijver tussen het Washington Monument en het Vietnam Veterans Memorial in. Hij dreigde hem op te blazen met de ‘organofosfaatbommen’ waarvan hij beweerde dat ze erin lagen.

De hoofdstad werd afgesloten en de politie sloot het gebied af tussen het Lincoln Memorial en het Washington Monument. Het gemak waarmee Watson chaos wist te veroorzaken in de hoofdstad van het land, slechts een paar maanden na de aanvallen van de Beltway-sluipschutter en in de opmaat naar de oorlog met Irak, was voor veel mensen heel verontrustend.

Via zijn mobiele telefoon vertelde Watson de *Washington Post* dat hij deze missie met gevaar voor eigen leven ondernam om onder de aandacht te brengen dat verlaagde subsidies de tabakstelers de das om deden. Hij vertelde de *Post* dat God hem de opdracht had gegeven tot deze protestdaad en dat hij niet van plan was te vertrekken.

‘Als dit de manier is waarop Amerika bestuurd gaat worden, moeten ze het zelf maar weten,’ zei hij. ‘Ik geef me niet over. Ze kunnen [me] uit het water schieten. Ik ben klaar om naar de hemel te gaan.’

De FBI stationeerde mij in een omgebouwde camper op de National Mall, waar ik een team FBI-agenten en leden van de U.S. Park Police moest aansturen. Vanaf die locatie probeerden we Watson uit zijn hoofd te praten dat hij zichzelf en wie weet hoeveel anderen iets zou aandoen.

En toen werd het serieus.

Zoals je zou verwachten van onderhandelingen met een kerel die een flink deel van de Amerikaanse hoofdstad dreigde te vernietigen, was de situatie behoorlijk gespannen. Scherpschutters hadden hun wapens op Watson gericht; ze hadden groen licht om te schieten als hij gekke capriolen ging uithalen.

Bij elke onderhandeling, maar vooral in een gespannen situatie als deze, is niet hoe goed je spreekt maar hoe goed je luistert bepalend voor je succes. Dat je de ‘ander’ begrijpt is een voorwaarde om overtuigend te kunnen spreken en opties te bedenken die weerklank bij hem vinden. Je hebt dus enerzijds te maken met de zichtbare onderhandeling en anderzijds alle zaken die onder de oppervlakte verborgen zijn (de geheime onderhandelingsruimte waarin de Zwarte zwanen zich bevinden).

Toegang tot deze verborgen ruimte krijg je vaak door je te verdiepen in het wereldbeeld van de andere partij, in zijn bestaansreden, zijn ‘religie’. Om inzicht te krijgen in de religie van je gesprekspartner (soms komt God daarbij kijken, maar niet altijd) moet je verder kijken dan de onderhandelingstafel en in het leven, emotioneel en anderszins, van je gesprekspartner stappen.

Als je eenmaal weet hoe je gesprekspartner de wereld ziet, kun je invloed opbouwen. Daarom richtte ik mijn energie tijdens onze gesprekken met

Watson op pogingen om te achterhalen wie hij was en niet zozeer op het bedenken van logische argumenten om hem zo ver te krijgen dat hij zich overgaf.

Dankzij deze pogingen kwamen we erachter dat Watson steeds moeilijker de eindjes aan elkaar kon knopen op zijn tabaksplantage van bijna 500 hectare, die al vijf generaties in de familie was. Na een periode van extreme droogte en halvering van zijn oogstquota had Watson besloten dat hij zich de boerderij niet meer kon permitteren en was hij naar Washington gereden om zijn punt te maken. Hij wilde aandacht, en het feit dat wij wisten wat hij wilde gaf ons positieve leverage.

Watson vertelde ons ook dat hij een oorlogsveteraan was, en veteranen hebben regels. Dit is het soort informatie dat je wilt horen; het kan normatieve leverage opleveren. Hij vertelde ons dat hij bereid zou zijn om zich over te geven, maar niet meteen. Toen hij in de jaren zeventig officier van de militaire politie in de 82ste luchtlandingsdivisie was, had hij geleerd dat als hij achter vijandelijke linies in de val zat, hij zich waardig kon terugtrekken als er binnen drie dagen geen versterking was gearriveerd. Maar niet eerder.

Nu hadden we regels geformuleerd waaraan we hem konden houden, en de bekentenis dat hij zich kon terugtrekken impliceerde ook dat hij wilde leven, ondanks zijn dreigementen zichzelf de dood in te jagen. Een van de eerste dingen die je bij een gijzelingsonderhandeling probeert vast te stellen, is of je gesprekspartner zichzelf in de toekomst nog in leven ziet. Die vraag had Watson bevestigend beantwoord.

Met deze informatie – een stukje negatieve leverage, want we konden iets wegnemen wat hij wilde hebben: zijn leven – en met de positieve leverage van zijn verlangen om gehoord te worden gingen we aan de slag. We benadrukten tegenover Watson dat hij het landelijke nieuws al had gehaald, en dat hij in leven moest blijven als hij wilde dat zijn boodschap standhield.

Watson was slim genoeg om te begrijpen dat er een reële kans bestond dat hij het er niet levend vanaf zou brengen, maar hij had nog steeds zijn militaire eer. Zijn eigen verlangens en angsten genereerden weliswaar enige positieve en negatieve leverage, maar ze waren van secundair belang in

vergelijking met de (militaire) normen die leidend waren in zijn leven.

Het was verleidelijk om gewoon tot de derde dag af te wachten, maar ik betwijfelde of we zo ver zouden komen. De sfeer werd met het uur gespannener. De hoofdstad lag onder vuur en we hadden reden om te geloven dat hij explosieven had. Als hij een verkeerde beweging maakte, een spastische manoeuvre, zouden de sluipschutters hem doden. Hij had al een aantal woede-uitbarstingen gehad, dus met elk uur dat verstreek bracht hij zichzelf verder in gevaar. Hij kon zichzelf nog steeds de dood in jagen.

Maar dat gegeven konden we niet gebruiken; we konden niet dreigen dat we hem zouden doden en verwachten dat dat zou werken. Dat komt door de ‘machtsparadox’: hoe harder je aandringt, hoe groter de kans dat je op weerstand stuit. Daarom moet je negatieve leverage maar mondjesmaat inzetten.

Intussen was er nog maar weinig tijd en moesten we het proces zien te versnellen.

Maar hoe?

Wat er vervolgens gebeurde, is een schitterend voorbeeld van hoe zorgvuldig luisteren om het wereldbeeld van je gesprekspartner te doorgronden een Zwarte zwaan kan onthullen die de dynamiek van een onderhandeling ingrijpend verandert. Watson vertelde ons niet rechtstreeks wat we moesten weten, maar door goed op te letten ontdekten we een subtiel feit dat een ander licht wierp op alles wat hij zei.

Na ongeveer zesendertig uur kwam Winnie Miller, een FBI-agent uit ons team die ingespannen had zitten luisteren naar subtiele verwijzingen die Watson maakte, naar me toe.

‘Hij is een toegewijd christen,’ vertelde ze me. ‘Je moet tegen hem zeggen dat het morgen de Dageraad van de derde dag is. Dat is de dag waarop christenen geloven dat Jezus Christus zijn tombe verliet en naar de hemel ging. Als Christus bij de Dageraad van de derde dag naar buiten kwam, doet Watson dat misschien ook wel.’

Het was een briljant staaltje van zorgvuldig luisteren. Door de ondertoon van Watsons woorden te combineren met kennis van zijn wereldbeeld konden we Watson duidelijk maken dat we niet alleen luisterden, maar dat

we hem ook hoorden.

Als we zijn ondertoon correct hadden geïnterpreteerd, zou hij de impasse eervol kunnen beëindigen, met het gevoel dat hij zich overgaf aan een vijand die hem en zijn overtuigingen respecteerde.

Door je eisen te positioneren binnen het wereldbeeld waarop je gesprekspartner zijn beslissingen baseert, toon je respect en krijg je aandacht en resultaten. Als je de religie van je gesprekspartner weet te achterhalen bereik je meer dan alleen normatieve leverage. Het geeft je een holistisch inzicht in zijn wereldbeeld – in Watsons geval letterlijk een religie – en die kennis kun je gebruiken om je vervolgzetten op te baseren.

De religie van je gesprekspartner is vooral goed te gebruiken omdat die gezag over hem heeft. Iemands religie is wat volgens de markt, de deskundigen, God of de maatschappij – of wat ook relevant voor hem is – eerlijk en rechtvaardig is. En mensen onderwerpen zich aan dat gezag.

Tijdens het volgende gesprek met Watson vertelden we dat het de volgende dag de Dageraad van de derde dag zou zijn. Aan de andere kant viel een lange stilte. In ons Negotiation Operation Center was het zo stil dat je de hartslag van je collega naast je kon horen.

Watson kuchte.

‘Ik kom naar buiten,’ zei hij.

En dat deed hij. Daarmee maakte hij een einde aan een impasse van achtenveertig uur en zorgde hij ervoor dat hij zelf ongedeerd bleef en dat het normale leven in de hoofdstad van het land kon worden hervat.

Er werden geen explosieven in zijn tractor aangetroffen.Uit het verhaal van Watson blijkt hoe belangrijk het is om iemands religie te kennen. Hier volgen nog twee tips om deze te achterhalen:

- Sta stil bij alles wat je hoort. Als je iets voor de eerste keer hoort mis je geheid dingen; voer dus een dubbelcheck uit. Vergelijk je bevindingen met die van je teamleden. Vaak ontdek je zo nieuwe informatie waarmee je de onderhandeling vooruithelpt.
- Maak gebruik van extra luisteraars die als enige taak hebben om tussen de regels door te luisteren. Zij horen dingen die jou ontgaan.

Met andere woorden: luisteren, luisteren en nog eens luisteren.

We hebben gezien hoe holistisch inzicht in de ‘religie’ van je gesprekspartner – een gigantische Zwarte zwaan – voor normatieve

leverage kan zorgen waarmee je resultaten boekt tijdens je onderhandelingen. Maar het stelt je ook op andere manieren in staat om een betere uitkomst te bereiken.

Het gelijkenisprincipe

Onderzoek door sociale wetenschappers heeft bevestigd wat effectieve onderhandelaars allang wisten: we vertrouwen anderen meer als we het idee hebben dat ze gelijkenissen met ons vertonen of als we ze kennen.

Mensen stellen meer vertrouwen in leden van hun eigen groep. Ergens bij willen horen is een oerinstinct. En als je dat instinct kunt activeren, dat gevoel van, ‘O, we hebben dezelfde kijk op de wereld,’ win je direct aan invloed.

Heeft onze gesprekspartner houdingen, overtuigingen, ideeën – manieren van kleden zelfs – die vergelijkbaar zijn met die van ons, dan zijn we geneigd om hem aardiger te vinden en hem meer te vertrouwen. Overeenkomsten, ook al zijn ze zo oppervlakkig als het lidmaatschap van een club of een opleiding aan dezelfde universiteit, verbeteren de verstandhouding.

Daarom steken onderhandelaars in veel culturen enorm veel tijd in het opbouwen van een goede verstandhouding alvorens ook maar aan een bod te denken. Beide partijen weten dat de informatie die ze bij elkaar sprokkelen essentieel kan zijn om een effectieve deal te kunnen sluiten en draagvlak te kunnen ontwikkelen. Vergelijk het maar met honden die om elkaar heen cirkelen en aan elkaars achterste snuffelen.

Bij een deal die ik sloot voor ons bedrijf met een CEO uit Ohio speelde dit gelijkenisprincipe een belangrijke rol.

Mijn gesprekspartner maakte voortdurend toespelingen die hem in verband brachten met de born-again Christians. Tijdens ons gesprek wierp hij steeds weer de vraag op of hij zijn adviseurs erbij moest halen. Dat dilemma zat hem duidelijk dwars. Op een gegeven moment zei hij zelfs: ‘Niemand begrijpt me.’

Ik begon in mijn geheugen te graven naar het christelijke woord dat de essentie weergaf van wat hij bedoelde. En toen kwam er een term bij me op die mensen vaak in de kerk gebruiken voor de plicht die we hebben om

onze eigen hulpbronnen en die van onze wereld – en daarmee die van God – op een eerlijke, verantwoorde en verantwoordelijke manier in te zetten.

‘Dit is echt een kwestie van rentmeesterschap voor jou, hè?’ zei ik.

Hij klonk direct een stuk zelfverzekerder.

‘Ja! Jij bent de enige die het begrijpt,’ zei hij.

Op dat moment besloot hij ons in te huren. Door te laten zien dat ik zijn diepere bestaansredenen begreep en een gevoel van gelijkenis, van wederzijdse saamhorigheid aan te spreken, wist ik hem voor de deal te winnen. Op het moment dat ik vaststelde dat er sprake was van een bepaalde gemeenschappelijke identiteit met deze christen, waren we binnen. Niet puur vanwege de gelijkenis zelf, maar vanwege het begrip dat dat moment van gelijkenis met zich meebracht.

De kracht van hoop en dromen

Als je de religie van je gesprekspartner kent en kunt visualiseren wat hij werkelijk van het leven wil, kun je zijn ambities inzetten om hem zo ver te krijgen dat hij je gaat volgen.

Elke ingenieur, elke directeur, elk kind – iedereen wil geloven dat hij tot buitengewone dingen in staat is. Als kind figureren we in onze dagdromen als de hoofdrolspelers bij grote gebeurtenissen: een acteur die een Oscar wint, een sportman die het beslissende doelpunt maakt. Maar naarmate we ouder worden, gaan onze ouders, docenten en vrienden steeds meer praten over wat we niet kunnen en moeten dan over wat er mogelijk is.

We beginnen het geloof te verliezen.

Maar zodra een ander blijk geeft van een passie voor wat wij altijd al hebben gewild en een doelbewust plan uiteenzet om dat te bereiken, kan onze perceptie van wat er mogelijk is veranderen. We hebben allemaal behoefte aan een routekaart naar geluk, en als iemand moedig genoeg is om die op te stellen, volgen we die persoon automatisch.

Je kunt dus je eigen kracht en volgbaarheid vergroten door passie uit te drukken voor de doelen van een ander – en voor zijn vermogen om ze te bereiken.

Ted Leonsis is hier een kei in. Als eigenaar van het prof-basketbalteam van de Washington Wizards en het prof-ijshockeyteam van de Washington

Capitals heeft hij het altijd over het creëren van onsterfelijke momenten in de sport waar mensen hun kleinkinderen over zullen vertellen. Wie wil er geen deal sluiten met iemand die hem onsterfelijk gaat maken?

Religie als reden

Onderzoek wijst uit dat mensen gunstig reageren op verzoeken die op redelijke toon worden gebracht en die gevolgd worden door een 'omdat'.

Voor een beroemd onderzoek eind jaren zeventig[3] vroegen Harvard-docent Psychologie Ellen Langer en haar collega's mensen die bij een kopieermachine stonden te wachten of ze voor mochten. Soms gaven ze een reden, soms niet. Ze ontdekten iets heel raars: als ze geen reden gaven voor hun verzoek, liet 60 procent hen voorgaan, maar gaven ze wel een reden, dan gaf meer dan 90 procent hun ruim baan. Het deed er niet toe of de reden een logische was. ('Sorry, ik heb vijf pagina's. Zou ik even voor mogen omdat ik kopieën moet maken?' werkte heel goed.) Mensen reageerden gewoon positief op het raamwerk.

Hoewel bij simpele dingen als fotokopieën maken ook onzinnige redenen werken, kun je je effectiviteit bij gecompliceerdere zaken vergroten door redenen te geven die verwijzen naar de religie van je gesprekspartner. Als die christelijke CEO me een ondermaats aanbod had gedaan toen hij aangaf mijn bedrijf te willen inhuren, zou ik geantwoord kunnen hebben, 'Dat zou ik heel graag willen, maar ik zie verantwoordelijk rentmeesterschap van mijn hulpbronnen als een plicht.'

Het is niet gek, het is een aanwijzing

Het ligt niet in de menselijke aard om het onbekende te omarmen. Het onbekende beangstigt ons. We negeren het, we rennen we ervan weg of we labelen we het zodanig dat we het terzijde kunnen schuiven. Tijdens onderhandelingen neemt zo'n label meestal de vorm aan van de opmerking, 'Ze zijn gek!'

Dit is een van de redenen waarom ik uiterst kritisch ben over een aantal aspecten van het Amerikaanse beleid ten aanzien van gijzelingsonderhandelingen: er wordt niet onderhandeld met mensen die we onder de algemene noemer 'terroristen' scharen, zoals groeperingen als de Taliban en ISIS.

De logica achter deze afspraak wordt goed verwoord door journalist Peter Bergen, de landelijke veiligheidsanalist van CNN: ‘Onderhandelingen met godsdienstfanatici die aan grootheidswaanzin lijden lopen meestal niet goed af.’

We kiezen ervoor om hun religie, hun fanatisme en hun waanideeën niet te begrijpen. We halen onze schouders op en zeggen, ‘Ze zijn gek!’

Maar dat is een totaal verkeerde gedachtegang. We moeten hun denkbeelden juist proberen te doorgronden. Dat zeg ik niet omdat ik een softe pacifist ben (zulke agenten neemt de FBI niet aan), maar omdat ik weet dat pogingen om dingen te begrijpen de beste manier zijn om de kwetsbaarheden en behoeften van de andere partij boven tafel te krijgen en invloed te verwerven. Dit soort dingen kom je alleen maar te weten als je met elkaar praat.

Niemand is immuun voor een opmerking als ‘Ze zijn gek!’ Bij elk soort onderhandeling komt hij wel voorbij: tussen ouders en kinderen, tussen politieke partijen en tussen bedrijven.

Maar de momenten waarop we geneigd zijn om onze handen ten hemel te heffen en te roepen ‘Ze zijn gek!’ zijn vaak de beste gelegenheden om Zwarte zwanen te ontdekken die een onderhandeling kunnen transformeren. Als we iets horen of zien wat niet logisch is – iets wat ‘gek’ is – komen we voor een cruciale tweesprong te staan: we kunnen ofwel een richting inslaan die we in eerste instantie niet kunnen bevatten, of de weg inslaan richting gegarandeerde mislukking, waarbij we onszelf wijsmaken dat onderhandelen sowieso nutteloos was.

In hun fantastische boek *Negotiation Genius*[4] beschrijven Deepak Malhotra en Max H. Bazerman, docenten aan de Harvard Business School, de meest voorkomende redenen waarom onderhandelaars hun gesprekspartners ten onrechte gek noemen. Die wil ik hier nu graag behandelen.

Fout 1 Ze zijn slecht geïnformeerd

Vaak baseert de andere partij zijn acties op slechte informatie, en als mensen slechte informatie hebben maken ze slechte keuzes. In de computersector bestaat hier een mooie term voor: GIGO – Garbage In,

Garbage Out.

Om dit te illustreren vertelt Malhotra het verhaal van een student van hem, een directeur die een geschil had met een ex-medewerker. Deze ex-medewerker beweerde dat hij nog 130.000 dollar aan provisie tegoed had voor werk dat hij had gedaan voordat hij was ontslagen; hij dreigde met een rechtszaak.

De directeur wist niet wat hij met het dreigement aan moest en wendde zich tot de accountants van het bedrijf. Met hun hulp kreeg hij het probleem boven water: de boekhouding was een chaos geweest toen de medewerker ontslagen werd, maar was sindsdien op orde gebracht. Op basis van de opgeschoonde informatie verzekerden de accountants de directeur ervan dat de medewerker het bedrijf in werkelijkheid nog 25.000 dollar schuldig was.

Omdat hij graag een rechtszaak wilde vermijden belde de directeur de ex-medewerker, legde de situatie uit en deed hem een aanbod: als hij van de rechtszaak afzag kon hij de 25.000 dollar houden. Tot zijn verbazing zei de ex-medewerker dat hij de rechtszaak toch zou doorzetten. Hij handelde irrationeel; hij was gek.

Malhotra maakte zijn student duidelijk dat het hier niet om gekte ging, maar om gebrek aan informatie en vertrouwen. Daarop liet de directeur een extern accountancybureau de cijfers controleren en de resultaten naar de ex-medewerker sturen.

Het resultaat? De ex-medewerker zag af van de rechtszaak.

Waar het hier om gaat, is dat mensen die over onvolledige informatie beschikken gek lijken in de ogen van degenen die andere informatie hebben. Als je bij een onderhandeling zo iemand tegenover je hebt, moet je achterhalen wat hij niet weet en hem die informatie verstrekken.

Fout 2 Ze zijn beperkt in hun handelen

Als je onderhandelingspartner niet echt een standvastige indruk maakt bestaat er een gerede kans dat hij beperkt is in zijn handelen, maar dat hij dat niet graag in de openbaarheid brengt. In zulke gevallen kan zelfs de verstandigste gesprekspartner irrationeel overkomen. Misschien kan de andere partij niet handelen vanwege een juridisch advies of eerder gedane beloften, of zelfs omdat er anders een precedent wordt geschapen. Het kan

ook zijn dat hij gewoon het gezag niet heeft om de deal te sluiten.

Met die laatste situatie kreeg een cliënt van mij te maken toen zijn marketingbedrijf Coca-Cola als klant probeerde binnen te halen.

De man was al maanden bezig met onderhandelen, en het was inmiddels al bijna november. Hij was als de dood dat als hij de deal niet voor het einde van het kalenderjaar wist te sluiten, hij zou moeten wachten tot Coca-Cola een nieuw budget had vastgesteld en hij de klant dan zou verliezen.

Het probleem was dat zijn contactpersoon plotseling niet meer reageerde. Daarom adviseerden we hem om een versie van onze klassieke e-mail voor niet-reageerders te sturen, waarvan het succes altijd is gegarandeerd: ‘Hebben jullie het opgegeven de deal dit jaar af te ronden?’

Maar toen gebeurde er iets vreemds. De contactpersoon bij Coca-Cola reageerde ook niet op de perfecte e-mail. Wat was er aan de hand?

Zo op het eerste gezicht was dit een nogal irrationele actie, maar de contactpersoon was tot op dat moment steeds recht door zee geweest. We zeiden tegen onze cliënt dat dit maar één ding kon betekenen: dat de man het inderdaad had opgegeven om de deal voor het einde van het jaar af te ronden, maar dat hij dat niet wilde toegeven. Blijkbaar werd hij op de een of andere manier beperkt in zijn handelen.

Met deze kennis in het achterhoofd lieten we onze cliënt diepgravend onderzoek doen. Via een aantal telefoontjes en e-mails wist hij iemand op te sporen die zijn contactpersoon kende. En we bleken het bij het rechte eind te hebben: op de divisie van de contactpersoon heerste al weken chaos, en door onderling geruzie was hij zijn invloed volledig kwijtgeraakt. Het was niet zo vreemd dat hij zich daarvoor schaamde. Daarom probeerde hij mijn cliënt te vermijden.

Simpel gezegd: hij was enorm beperkt in zijn doen en laten.

Fout 3 Ze hebben andere belangen

Denk nog even terug aan William Griffin, de eerste man ooit die een gijzelaar doodde vanwege een deadline. Wat de FBI en de politieonderhandelaars ter plekke niet wisten, was dat het niet zijn streven was om tot een deal te komen en de gijzelaars vrij te laten in ruil voor geld. Hij wilde gedood worden door een agent. Als ze dat verborgen belang

boven water hadden kunnen krijgen, hadden ze de tragedies van die dag misschien gedeeltelijk kunnen vermijden.

Zulk soort verborgen belangen komen vaker voor dan je denkt. Je zult regelmatig een gesprekspartner tegenover je hebben die een aanbod afwijst om redenen die niets te maken hebben met de merites ervan.

Een klant kan het kopen van je product bijvoorbeeld uitstellen zodat de factuur pas bij hem in de bus valt als het kalenderjaar voorbij is, waardoor hij meer kans heeft op een promotie. Of een medewerker houdt het halverwege een loopbaantechnisch gezien gunstig project voor gezien omdat hij heeft ontdekt dat andere collega's meer verdienen dan hij. Voor die medewerker is eerlijkheid net zozeer een belang als geld.

Deze mensen gedragen zich niet irrationeel. Ze handelen naar behoeften en verlangens die jij nog niet begrijpt, naar hoe de wereld er in hun ogen uitziet, naar hun eigen regels. Het is aan jou om deze Zwarte zwanen aan het licht te brengen.

Als je onderkent dat je gesprekspartner niet irrationeel is maar puur slecht geïnformeerd of beperkt is of handelt naar belangen die jij nog niet kent, vergroot je je bewegingsruimte enorm. En dat biedt je de kans om veel effectiever te onderhandelen.

Hier zijn een paar manieren om dit type invloedrijke Zwarte zwanen boven water te krijgen.

Zorg dat je fysiek tegenover iemand zit

Zwarte zwanen zijn ongelooflijk lastig te ontdekken als je niet letterlijk bij de andere partij aan tafel zit.

Hoeveel research je ook doet, sommige informatie achterhaal je alleen als je iemand in de ogen kunt kijken.

Tegenwoordig doen een heleboel jongeren bijna alles via de mail. Zo gaat dat gewoon. Maar het is heel lastig om al mailend Zwarte zwanen te ontdekken, om de simpele reden dat e-mailen de ander te veel tijd geeft om na te denken en zich te herpakken. Zo zal hij niet snel te veel onthullen, ook al breng je hem uit balans met geweldige labels en gekalibreerde vragen.

Bovendien mis je bij e-mails het effect van iemands toon en kun je evenmin de non-verbale reactie van je gesprekspartner duiden (denk terug

aan de 7–38–55-regel).

We keren nog even terug naar het verhaal van mijn cliënt die Coca-Cola als klant probeerde binnen te halen, maar die te horen kreeg dat zijn contactpersoon bij dat bedrijf opzij was geschoven.

Ik besefte dat mijn cliënt alleen nog een deal met Coca-Cola zou weten te krijgen als zijn contactpersoon zou onderkennen dat hij nutteloos was voor de situatie en mijn cliënt naar de juiste manager zou doorverwijzen.

Maar deze man wilde dat onder geen beding doen, omdat hij nog steeds het idee had dat hij belangrijk kon zijn.

Dus raadde ik mijn cliënt aan om zijn contactpersoon het Coca-Cola complex uit te krijgen. ‘Je moet hem uitnodigen voor een etentje. Je moet zeggen, “Wat vind je ervan als ik je meeneem naar je favoriete restaurant en dat we ons daar gewoon lekker vermaken zonder over zaken te praten?”’

Het idee was dat wat de reden ook was – of de contactpersoon zich geneerde of mijn cliënt niet mocht, of dat hij gewoon niet over de situatie wilde praten – het proces alleen vlot getrokken kon worden via rechtstreekse menselijke interactie.

Dus nam mijn cliënt de man mee uit eten en beloofde hij dat hij het niet over werk zou hebben. Maar dat gebeurde onvermijdelijk toch, en puur omdat mijn cliënt de aanzet had gegeven tot deze persoonlijke interactie gaf de contactpersoon toe dat hij de verkeerde man was. Hij erkende dat zijn afdeling een chaos was en dat hij de zaak aan iemand anders zou moeten overdragen om de deal te kunnen sluiten.

En dat deed hij. Het kostte meer dan een jaar om het contract getekend te krijgen, maar het is gelukt.

Wees alert op onbewaakte momenten

Hoewel iemand persoonlijk ontmoeten altijd het beste is, zijn formele zakelijke besprekingen, gestructureerde ontmoetingen en geplande onderhandelingssessies vaak de minst onthullende soorten persoonlijke gesprekken omdat dat de momenten zijn waarop mensen het meest op hun hoede zijn.

Jagen op Zwarte zwanen is vooral effectief op onbewaakte, onofficiële momenten, zoals tijdens de maaltijd die mijn cliënt met zijn contactpersoon

bij Coca-Cola gebruikte, of de korte momenten van ontspanning voor of na formele interacties.

Bij een typische zakelijke bijeenkomst vertellen de eerste paar minuten, voordat je daadwerkelijk tot zaken komt, en de laatste momenten, als iedereen zich opmaakt om weg te gaan, je vaak meer over de andere partij dan alles daartussenin. Daarom zetten verslaggevers nooit hun opnameapparaat uit: aan het begin en aan het eind van een interview krijgen ze altijd de beste informatie.

Let ook goed op je gesprekspartner tijdens interrupties, vreemde reacties of alles wat de flow onderbreekt. Als dingen anders lopen dan gepland, kan iemands façade kleine barstjes gaan vertonen. Opmerken bij wie dat gebeurt en hoe anderen daar verbaal en non-verbaal op reageren kan je een goudmijn aan informatie opleveren.

Als je er niets zinnigs van kunt maken, valt er winst mee te maken

Studenten vragen me vaak of zwarte Zwanen specifieke soorten informatie zijn, of gewoon elk soort informatie die helpt. Daarop antwoord ik altijd dat alles wat je niet weet en wat dingen verandert, een Zwarte zwaan is.

Om dit te illustreren vertel ik je het verhaal van een van mijn MBA-studenten die stage liep bij een private equity-vastgoedbedrijf in Washington. Toen hij geconfronteerd werd met gedrag van een gesprekspartner waarin hij geen logica wist te ontdekken, haalde hij onbewust een van de grootste Zwarte zwanen naar boven die ik in jaren heb meegemaakt. Dit deed hij door een label te gebruiken.

Mijn student hield zich bezig met boekhoudkundig onderzoek naar potentieel interessante panden toen een van de directeuren van het bedrijf hem vroeg om zich te verdiepen in een multifunctioneel pand in het centrum van Charleston, South Carolina. Hij had geen ervaring met de markt in Charleston, dus belde hij de makelaar die het pand in de verkoop had en vroeg de verkoopinformatie op.

Nadat ze de deal en de markt hadden doorgesproken concludeerden mijn student en zijn baas dat de vraagprijs van 4,3 miljoen dollar ongeveer 450.000 dollar te hoog was. Daarop belde mijn student de makelaar

opnieuw om te overleggen over de prijs en de vervolgstappen.

Na wat inleidende beleefdheden vroeg de makelaar mijn student wat hij van het pand vond.

‘Het ziet eruit als een interessant object,’ zei hij. ‘Helaas kennen wij de grondbeginselen van de markt daar niet. We zijn vooral gecharmeerd van het centrum en van King Street, maar we hebben een heleboel vragen.’

De makelaar vertelde hem dat hij al meer dan vijftien jaar in deze markt opereerde, dus hij was goed geïnformeerd. Vervolgens stapte mijn student over op gekalibreerde Hoe- en Wat-vragen om informatie te verzamelen en een inschatting te maken van de kennis en kunde van de makelaar.

‘Heel goed,’ zei mijn student. ‘Allereerst wil ik graag weten hoe Charleston zich door de economische recessie heeft heen geslagen.’ De makelaar gaf een gedetailleerd antwoord. Hij citeerde specifieke voorbeelden van verbetering van de markt. Daarmee liet hij mijn student zien dat hij goed geïnformeerd was.

‘Het klinkt alsof ik in goede handen ben!’ zei mijn student. Hij maakte gebruik van een label om empathie op te bouwen. ‘Volgende vraag: wat voor maximum winstpercentage valt er bij dit type gebouw te verwachten?’

Dankzij zijn daaropvolgende vragen en antwoorden kwam mijn student er te weten dat eigenaars winstpercentages van 6 tot 7 procent konden verwachten omdat gebouwen als dit populair waren bij studenten en de plaatselijke universiteit, een groeiend instituut waarvan 60 procent van de studenten buiten de campus woonde.

Ook kwam hij te weten dat het onoverkomelijk duur – zo niet fysiek onmogelijk – was om grond te kopen in de buurt en een vergelijkbaar gebouw neer te zetten. De afgelopen vijf jaar had er niemand in die straat gebouwd omdat de monumenten die er stonden aan strenge regels waren gebonden. En zelfs als ze grond konden kopen, zou alleen het neerzetten van een vergelijkbaar gebouw volgens de makelaar al 2,5 miljoen dollar kosten.

‘Het gebouw is in zeer goede staat, vooral in vergelijking met de andere opties die beschikbaar zijn voor studenten,’ zei de makelaar.

‘Het lijkt erop dat dit gebouw meer als een veredelde studentenflat

fungeert dan als klassieke behuizing voor meerdere gezinnen,’ zei mijn student. Hiermee gebruikte hij een label om meer informatie los te krijgen. En die kreeg hij ook.

‘Dat is een voordeel en een nadeel, ja,’ zei de makelaar. ‘De bezettingsgraad is van oudsher 100 procent en het is een melkkoe, maar studenten gedragen zich natuurlijk niet altijd even netjes …’

In het hoofd van mijn student ging een lichtje op: er was iets vreemds aan de hand. Als het zo’n melkkoe was, waarom zou iemand dan een gebouw verkopen dat voor 100 procent bewoond was en dat naast een groeiende campus in een welvarende stad lag? Dat was in alle opzichten irrationeel.

Mijn student, een beetje in de war maar nog steeds in de onderhandelingsmodus, plakte onbedoeld een verkeerd label op de situatie. Daarmee bracht hij de makelaar ertoe om hem te corrigeren en een Zwarte zwaan te onthullen.

‘Als de eigenaar zo’n melkkoe verkoopt, lijkt het erop dat hij twijfels heeft over de toekomstige markt,’ zei hij.

‘Nou,’ antwoordde de makelaar, ‘de verkoper heeft een aantal minder succesvolle panden in Atlanta en Savannah. Hij moet van dit pand af om de andere hypotheken te kunnen afbetalen.’

Bingo! Mijn student had een fantastische Zwarte zwaan boven tafel gekregen. De verkoper was gebonden aan beperkingen die tot op dat moment onbekend waren geweest.

Mijn student drukte de makelaar even weg terwijl die andere panden beschreef en gebruikte dat moment om de prijsstelling met zijn baas te bespreken. Die gaf hem al snel groen licht voor een ondermaats bod – een extreem anker – om te proberen de minimumprijs van de makelaar los te peuteren.

Nadat hij van de makelaar een bevestigend antwoord had gekregen op de vraag of de verkoper bereid zou zijn de koop snel af te handelen, introduceerde mijn student zijn anker.

‘Ik denk dat ik genoeg weet,’ zei hij. ‘We zijn bereid om 3,4 miljoen dollar te bieden.’

‘Oké,’ antwoordde de makelaar. ‘Dat is ver beneden de vraagprijs. Maar

ik kan het bod aan de verkoper doorgeven en kijken wat hij ervan vindt.'

Later die dag kwam de makelaar met een tegenbod. De verkoper had tegen hem gezegd dat het bedrag te laag was, maar dat hij bereid was om te zakken tot 3,7 miljoen dollar. Mijn student viel bijna van zijn stoel; het tegenbod was lager dan zijn beoogde prijs. Maar in plaats van deze kans met beide handen aan te grijpen – en het risico te lopen waarde te laten liggen met een slappe deal – drong mijn student nog verder aan. Hij zei Nee zonder het woord te gebruiken.

'Dat is dichter bij de waarde die wij denken dat het gebouw heeft,' zei hij. 'Maar we kunnen er met goed fatsoen niet meer dan 3,55 miljoen voor betalen.'

(Later zei mijn student tegen mij – en ik gaf hem daar gelijk in – dat hij op dat moment een label of een gekalibreerde vraag had moeten gebruiken om de makelaar ertoe aan te zetten tegen zichzelf te bieden. Maar hij was zo verbaasd over de drastische prijsdaling dat hij zich tot ouderwets afdingen liet verleiden.)

'Ik heb maar toestemming om tot 3,6 miljoen te zakken,' antwoordde de makelaar. Hiermee liet hij duidelijk merken dat hij nooit een Ackerman-onderhandelingstraining had gevolgd; daarin leer je dat je het gesprek op voorwaarden moet brengen om afdingen te vermijden.

De baas van mijn student gebaarde dat 3,6 miljoen dollar in orde was, en hij stemde in met de prijs.

Ik heb verschillende technieken beschreven die mijn student gebruikte om een mooie deal te sluiten voor zijn bedrijf, van het gebruik van labels en gekalibreerde vragen tot het boven tafel krijgen van beperkingen om een prachtige Zwarte zwaan te onthullen. Ik moet er ook bij zeggen dat mijn student een heleboel voorwerk had gedaan; hij had verschillende labels en vragen voorbereid, zodat hij er helemaal klaar voor was om de Zwarte zwaan te benutten op het moment dat de makelaar ermee kwam.

Toen hij eenmaal wist dat de verkoper geld nodig had om zijn hypotheken op slecht renderende gebouwen af te betalen, besefte hij dat tijd een belangrijke factor was.

Natuurlijk is er altijd ruimte voor verbetering. Na afloop vertelde mijn

student mij dat hij minder snel met zo’n laag bod had moeten komen en in plaats daarvan de gelegenheid had moeten aangrijpen om het over de andere panden te hebben. Misschien bevatte de portefeuille van de verkoper nog wel meer investeringsmogelijkheden.

Ook had hij misschien meer empathie kunnen opbouwen en meer onbekende informatie boven tafel kunnen krijgen met labels en gekalibreerde vragen als ‘Welke markten zijn er volgens u op dit moment moeilijk?’ Misschien had hij de verkoper zelfs wel in eigen persoon te spreken kunnen krijgen.

Maar toch een mooie prestatie!

Overwin je angst en haal uit het leven wat je eruit wilt halen

Mensen zijn meestal bang voor conflicten. Ze vermijden nuttige meningsverschillen uit angst dat die tot persoonlijke aanvallen escaleren waarmee ze niet kunnen omgaan. Mensen die een hechte relatie met elkaar hebben maken hun eigen belangen vaak niet kenbaar en sluiten in plaats daarvan voortdurend compromissen om te voorkomen dat ze als hebberig of egocentrisch worden gezien. Ze buigen, ze raken verbitterd en ze groeien uit elkaar. We kennen allemaal wel huwelijken die in een scheiding zijn geëindigd terwijl de echtelieden nooit ruzie hadden.

Families zijn een goede metafoor voor alle geledingen van de mensheid, van overheid tot bedrijfsleven. Op een paar natuurtalenten na heeft iedereen in eerste instantie een hekel aan onderhandelen. Je handen worden zweterig, je vechten-of-vluchtenreactie dringt zich op (met een sterke nadruk op vluchten) en je gedachten buitelen als een kip zonder kop over elkaar heen.

De eerste impuls voor de meeste mensen is zich uit de voeten maken, de handdoek in de ring gooien, wegrennen.

Alleen al het idee om een extreem anker te laten vallen is ondenkbaar. Daarom zijn slappe deals de norm, zowel in de keuken als in de bestuurskamer.

Sta daar eens wat langer bij stil. Zijn we echt bang voor de persoon aan de overkant van de tafel? Ik kan je beloven dat die, een enkele uitzondering daargelaten, je echt niet over de tafel heen zal trekken.

Nee, onze zweterige handpalmen zijn puur een uiting van fysiologische

angst. Een stel gemakkelijk te activeren neuronen komt in actie vanwege iets basalers: ons aangeboren menselijke verlangen om met andere leden van onze stam door één deur te kunnen. Het is niet de persoon aan de overkant van de tafel waar we bang voor zijn; het is het conflict zelf.

Als ik met dit boek één ding kan bereiken, hoop ik dat het je over je angst voor conflicten heen helpt en je stimuleert om die met empathie tegemoet te treden. Als je goed wilt worden in wat dan ook – een goede onderhandelaar, een goede manager, een goede partner – is dat wat je moet doen. Negeer het stemmetje dat tegen je zegt dat je het moet opgeven, dat je het leuk moet houden – en dat geldt ook voor het stemmetje dat tegen je zegt dat je moet gaan schreeuwen en moet uithalen.

Je zult moeten accepteren dat regelmatige, bedachtzame conflictsituaties de basis vormen van effectief onderhandelen – en van het leven. We hebben dit hele boek door niet voor niets benadrukt dat je tegenstander de situatie is en dat de persoon waarmee je in conflict lijkt in werkelijkheid je partner is.

Behoorlijk wat onderzoeken hebben uitgewezen dat oprechte, eerlijke conflicten over doelstellingen het probleemoplossingsproces juist een impuls geven en samenwerking stimuleren. Ervaren onderhandelaars weten een conflict te gebruiken om de onderhandeling gaande te houden zonder dat die in een persoonlijke strijd ontaardt.

Onthoud ook dat het niet zelfzuchtig is om je sterk te maken voor dingen waarin je gelooft. Dat is iets anders dan intimideren. Het is niet alleen maar een kwestie van jezelf vooruithelpen. Je amygdala, het gedeelte van je hersenen dat angst verwerkt, zal je ervan proberen te overtuigen dat je het moet opgeven, dat je moet vluchten, omdat de ander gelijk heeft, of omdat je wreed bent.

Maar als je een eerlijk, fatsoenlijk mens bent dat naar een redelijke uitkomst streeft, kun je je amygdala negeren.

Met de onderhandelingsstijl die in dit boek wordt beschreven – een door informatie geobsedeerde, empathische zoektocht naar de best mogelijke deal – probeer je waarde te ontdekken, punt uit. Je bent er niet op uit om de ander hard aan te pakken of te vernederen.

Door gekalibreerde vragen te stellen leid je je gesprekspartner inderdaad

naar jouw doelen. Maar je stimuleert hem ook om te onderzoeken en onder woorden te brengen wat hij zelf wil en waarom, en hoe hij dat kan bereiken. Je eist van hem dat hij creatief is. Daarmee dwing je hem in de richting van een gezamenlijke oplossing.

Toen ik mijn rode 4Runner kocht, heb ik de verkoper ongetwijfeld teleurgesteld door hem een lager bedrag voor de auto te geven dan hij had gewild. Maar ik heb hem ook geholpen zijn quota te bereiken, en ik heb ongetwijfeld meer betaald voor de auto dan de autohandel ervoor aan Toyota heeft betaald. Als ik alleen had willen ‘winnen’, had willen vernederen, zou ik het ding hebben gestolen.

Daarom wil ik eindigen met een verzoek: of het nu op kantoor is of thuis aan de eettafel, ga eerlijke, duidelijke conflicten niet uit de weg. Ze leveren je de beste autoprijs, het hogere salaris en de grootste donatie op. Daarnaast redden ze je huwelijk, je vriendschap en je familie.

Iemand kan alleen een uitzonderlijk goeie onderhandelaar en een mooi mens zijn als hij duidelijk en empathisch luistert en spreekt, als hij zijn gesprekspartners – en zichzelf – met waardigheid en respect behandelt en vooral als hij eerlijk is over wat hij wil en wat hij wel en niet kan. Elke onderhandeling, elk gesprek, elk moment in het leven is een reeks kleine conflicten waar, als je ze in goede banen leidt, creatieve schoonheid uit kan voortkomen.

Omarm ze.

Belangrijke lessen

Wat we niet weten, kan de doodsteek betekenen voor onze deals. Maar als we het ontdekken, kan het het verloop van een onderhandeling compleet veranderen en ons onverwacht succes brengen.

Het vinden van de Zwarte zwanen – die machtige onvoorspelbare factoren – is intrinsiek moeilijk, om de simpele reden dat we niet weten welke vragen we moeten stellen. Omdat we niet weten wat de schat is, weten we ook niet waar we moeten graven.

Hieronder volgen een paar van de beste technieken om Zwarte zwanen te ontmaskeren – en ze te benutten. Onthoud dat je gesprekspartner misschien niet eens weet hoe belangrijk bepaalde informatie is, of zelfs niet dat hij die

beter niet kan onthullen. Dus blijf porren, aandringen en kennis verzamelen.

- Laat je leiden door wat je weet – je bekende variabelen – maar laat je er niet door verblinden. Elk geval is nieuw, dus blijf flexibel en wendbaar. Denk maar terug aan de bankcrisis met Griffin: nog nooit had een gijzelnemer een gijzelaar gedood vanwege een deadline, totdat hij het deed.
- Zwarte zwanen zijn verveelvoudigers van leverage. Er bestaan drie types leverage: positief (het vermogen om iemand te geven wat hij wil); negatief (het vermogen om iemand schade toe te brengen) en normatief (gebruik van de normen van je gesprekspartner om hem voor jouw standpunt te winnen).
- Doe je best om de ‘religie’ van de andere partij te begrijpen. Om je te verdiepen in iemands wereldbeeld moet je de onderhandelingstafel verlaten en in het leven, emotioneel en anderszins, van je gesprekspartner duiken. Dat is waar de Zwarte zwanen zich ophouden.
- Herkauw alles wat je van je gesprekspartner te horen krijgt. Je zult niet alle informatie meteen de eerste keer horen, dus doe een dubbelcheck. Vergelijk je bevindingen met die van teamleden. Werk met extra luisteraars die de taak krijgen om tussen de regels door te luisteren. Zij zullen dingen horen die jij mist.
- Maak gebruik van het gelijkenisprincipe. Mensen zijn coulanter tegenover iemand met wie ze cultureel gezien iets gemeen hebben. Verdiep je dus in wat de ander drijft en laat zien dat jullie overeenkomsten hebben.
- Als iemand irrationeel of gek overkomt, is er hoogstwaarschijnlijk iets anders aan de hand. In zo’n situatie ga je op zoek naar beperkingen, verborgen verlangens en informatielacunes.
- Zorg dat je je gesprekspartner persoonlijk ontmoet. Tien minuten in elkaars fysieke aanwezigheid levert meestal meer op dan dagen research. Besteed vooral aandacht aan de verbale en non-verbale communicatie van je gesprekspartner op onbewaakte momenten – aan het begin en het eind van de sessie, of als hij zich even laat gaan.

Dankwoord

Dit boek was er niet gekomen zonder de hulp van mijn zoon Brandon. Brandon heeft me mijn ideeën helpen vormgeven vanaf het moment dat ik voor het eerst ging lesgeven aan Georgetown University. Hij ging in eerste instantie gewoon mee om de lessen op video op te nemen, maar hij gaf me ook feedback op hoe ik het deed en wat er wel en niet werkte. Hij onderhandelt al met mij sinds hij twee was, en de directeur van zijn middelbare school bewerkte hij met empathie om uit de problemen te blijven. Tijdens de eerste bespreking met mijn briljante coauteur Tahl Raz was Brandon aanwezig om Tahl van allerlei informatie te voorzien. En toen mijn geweldige uitgever Hollis Heimbouch me tijdens onze eerste conference call over het boek naar Brandons rol vroeg, vertelde Tahl dat het met Brandon in de buurt was alsof er een tweede Chris in de kamer was. Brandon is onmisbaar geweest.

Tahl Raz is een regelrecht genie. Iedereen die een businessboek schrijft zonder hem, is minder ver gekomen dan hij had kunnen komen. Zo simpel is het. Hij is ongelooflijk slim en heeft de dingen razendsnel door. Hij is een ware kunstenaar op het gebied van zakelijk schrijven. En hij is nog een geweldig mens ook.

Steve Ross, mijn agent, is een integer man; hij was perfect voor dit boek. Hij bezit veel kennis van de sector en heeft dit boek mogelijk gemaakt. Ik ben dankbaar dat ik hem heb leren kennen.

Hollis Heimbouch is een wereldwijf! Ik vind het geweldig dat zij het HarperCollins-team leidde en dat ze genoeg in dit boek geloofde om het aan te kopen. Dank je, Hollis.

Maya Stevenson, bedankt dat je het Black Swan-team bent komen versterken en dat je ons bijeen houdt. Dankzij jou komen we verder.

Sheila Heen en John Richardson zijn twee fantastische mensen. Zij zijn degenen die het echte voorwerk hebben gedaan en hebben aangetoond dat de ideeën over onderhandelen bij gijzelingen ook in de zakenwereld toepasbaar zijn. Sheila was mijn docent op de Harvard Law School. Ze heeft me geïnspireerd door de manier waarop ze lesgaf en door wie ze is. Twee jaar later vroeg ze me om samen met haar les te gaan geven. Weer een

jaar later vroeg John me om samen met hem International Business Negotiation te gaan geven aan Harvard. Hij begeleidde me daarbij, en daaruit vloeide de kans voort om adjunct-hoogleraar te worden aan Georgetown University. John en Sheila waren er voor me in een periode waarin ik niet echt verder kwam in het leven. Ik weet niet waar ik zonder hen zou zijn geweest. Dank jullie allebei.

Gary Noesner was mijn mentor bij de FBI. Hij (en zijn team bij de Crisis Negotiation Unit CNU) heeft de wereld van de gijzelingsonderhandelingen geïnspireerd en getransformeerd. Hij heeft me geholpen bij alles wat ik wilde doen. Hij heeft me tot belangrijkste internationale gijzelingsonderhandelaar van de FBI benoemd. Ik kon Gary om vijf uur ’s ochtends bellen en tegen hem zeggen dat ik over drie uur op het vliegtuig stapte om naar een ontvoering te gaan, en dan zei hij, ‘Ga vooral.’ Hij steunde me in alles. Bij de CNU bracht hij de meest talentvolle groep gijzelingsonderhandelaars bijeen die ooit heeft samengewerkt. De periode dat wij er werkten, was de bloeitijd van de CNU. Niemand van ons besefte wat een geluksvogels we waren. John Flood, Vince Dalfonzo, Chuck Regini, Winnie Miller, Manny Suarez, Dennis Braiden, Neil Purtell en Steve Romano waren supersterren. Ik heb van hen allemaal geleerd. Het is niet te geloven wat Chuck van mij als partner heeft moeten verduren. Dennis was een mentor en een geweldige vriend. Met Vince lag ik voortdurend in de clinch, en dankzij zijn talent ben ik gegroeid.

Ook van iedereen die destijds lid was van het Critical Incident Negotiation Team van de FBI heb ik veel geleerd, dank jullie wel.

Tommy Corrigan en John Liguori waren als broers voor me toen ik in New York City zat. Wij drieën hebben samen heel bijzondere dingen gedaan. Tot op de dag van vandaag laat ik me inspireren door de herinnering aan Tommy. Ik had het voorrecht om lid te zijn van de Joint Terrorist Task Force. Wij streden tegen het kwaad. Richie DeFilippo en Charlie Beaudoin waren geweldige partners in het Crisis Negotiation Team. Ik wil jullie allebei bedanken voor alles wat ik van jullie heb geleerd.

Hugh McGowan en Bob Louden van het Hostage Negotiation Team van de NYPD hebben hun wijsheid met mij gedeeld. Jullie zijn onmisbare

krachten geweest in de wereld van de gijzelingsonderhandelingen. Dank jullie wel.

Derek Gaunt is een geweldige partner geweest in de metropolitan area van Washington D.C.. Derek snapt het. Dank je wel, Derek. Kathy Ellingsworth en haar overleden echtgenoot Bill zijn jarenlang dierbare vrienden en een klankbord voor me geweest. Ik heb veel gehad aan jullie steun en vriendschap.

Tom Strentz is de peetvader van het gijzelings/crisisonderhandelingsprogramma van de FBI en een vriend op wie ik altijd kan bouwen. Ik vind het ongelooflijk dat hij nog steeds opneemt als ik bel.

Mijn studenten op Georgetown University en de University of Southern California (USC) bewijzen voortdurend dat de ideeën in dit boek overal werken. Bij verschillende studenten stokte de adem toen ik ze aankeek en zei, ‘Ik heb binnen zestig seconden een auto nodig, anders gaat ze eraan.’ Dank jullie wel dat jullie het spel met me wilden meespelen. Zowel Georgetown University als USC zijn fenomenale plekken om les te geven. De mensen daar zijn toegewijd aan hoger onderwijs, aan de hoogste academische standaards en aan het succes van hun studenten.

De gijzelaars en hun families die openstonden voor mijn pogingen om te helpen in een van de zwartste episodes in hun leven zijn gezegende mensen. Met sommigen van hen heb ik tot mijn vreugde nog steeds contact. Welke wijsheid er schuilt in een universum dat jullie weg noodzakelijk maakte, weet ik niet. Ik voel me gezegend door jullie genade. (Ik heb alle hulp nodig die ik kan krijgen.)

Bijlage | **Maak je eigen onderhandelingsformulier**

Onderhandelen is een vorm van psychologisch onderzoek. Je kunt met wat meer vertrouwen aan zo'n onderzoek beginnen door een simpele voorbereidende exercitie uit te voeren die wij ook al onze cliënten adviseren. Hiervoor stel je een formulier op met de instrumenten die je verwacht te gaan gebruiken, zoals labels en gekalibreerde vragen, toegesneden op de specifieke situatie.

Als de druk groot is, moet je niet op je improvisatievermogen vertrouwen. Hoe beter je je voorbereidt, hoe minder diep je valt.

Eén waarschuwing voordat we nader op het onderhandelingsformulier ingaan: sommige onderhandelingsexperts vinden voorbereiding zo belangrijk dat ze mensen adviseren om een vooraf opgestelde script te gebruiken voor hoe een onderhandeling zich stap voor stap moet voltrekken en voor de precieze vorm en inhoud van de uiteindelijke overeenkomst. Na het lezen van dit boek zul je begrijpen waarom dat een hopeloze onderneming is. Met zo'n aanpak ben je niet alleen minder flexibel en creatief aan de onderhandelingstafel, het maakt je ook tot speelbal van mensen die dat wel zijn.

Op basis van de ervaringen met mijn advieswerk schat ik in dat een goede voorbereiding een rendement van op zijn minst 7:1 oplevert. Dat zit hem vooral in de tijd die je bespaart omdat er niet opnieuw over deals hoeft te worden onderhandeld en omdat er snel duidelijkheid is over de implementatie.

In de entertainmentbranche wordt voor publiciteits- en verkoopdoeleinden vaak met één enkel document gewerkt waarop een product staat samengevat. Zo'n zelfde formulier kun je maken voor de instrumenten die je bij een onderhandeling gaat inzetten.

Het bestaat uit vijf delen.

Deel I Het doel

Denk na over best/worst-case scenario's, maar schrijf alleen een specifiek doel op dat de gunstigste uitkomst vertegenwoordigt.

Veel onderhandelingsexperts zullen je vertellen dat je je moet voorbereiden door een lijst op te stellen met je bottom line, wat je precies

wilt, hoe je dat wilt bereiken en tegenargumenten voor de argumenten van je gesprekspartner.

Zo’n voorbereiding is in veel opzichten ontoereikend. Ze getuigt van weinig verbeeldingskracht en leidt tot de voorspelbare onderhandelingsdynamiek van bod-tegenbod-compromis. Met andere woorden, je boekt er weliswaar resultaten mee, maar die zijn vaak middelmatig.

De kern – en tegelijkertijd de grootste achilleshiel – van deze traditionele voorbereiding is iets wat de BATNA wordt genoemd.

Roger Fisher en William Ury introduceerden deze term in hun bestseller *Getting to Yes* uit 1981, en hij staat voor Best Alternative To a Negotiated Agreement. Simpel gezegd is het de best mogelijke optie die je hebt als onderhandelingen mislukken. Je laatste redmiddel. Stel dat je bij een garage bent om je oude BMW 3-serie te verkopen. Als een andere dealer je op schrift al een bod van 10.000 dollar heeft gedaan, is dat je BATNA.

Het probleem is dat zo’n BATNA onderhandelaars onbewust stimuleert om laag in te zetten. Onderzoekers hebben ontdekt dat mensen in complexe, stressvolle situaties als onderhandelingen een beperkt vermogen bezitten om gefocust te blijven. Als een onderhandeling eenmaal is gestart, hellen ze over naar het focuspunt dat voor hen de meeste psychologische significantie heeft.

Als je van tevoren een BATNA hebt geformuleerd, wordt de kans groot dat die je target wordt, en dus het maximale waar je om gaat vragen. Wie uren met een BATNA bezig is geweest, geeft in zijn hoofd al alles wat hoger is op.

Natuurlijk is het verleidelijk om laag in te zetten. Eigenwaarde is een heel belangrijke factor bij onderhandelen, en veel mensen formuleren bescheiden doelstellingen ter bescherming van die eigenwaarde. Het is gemakkelijker om een overwinning op te eisen als je laag insteekt. Daarom hebben mensen die denken dat ze met een win-winmentaliteit onderhandelen volgens sommige onderhandelingsdeskundigen in werkelijkheid een watjes-mentaliteit. De onderhandelaar met de watjes-mentaliteit concentreert zich op zijn bottom line, en daar eindigt hij dan

ook.
BATNA moet dus niet je belangrijkste focus zijn. Maar wat dan wel?

Tegen mijn cliënten zeg ik dat ze als onderdeel van hun voorbereiding over de uitersten moeten nadenken: de beste én de slechtste uitkomst. Als je met beide uitersten rekening houdt, ben je overal op voorbereid. Weet dus wat je niet kunt accepteren en vorm je een beeld van de best mogelijke uitkomst, maar houd in je achterhoofd dat het heel goed mogelijk is dat die best denkbare uitkomst zelfs nog beter wordt dan jij denkt. Je beschikt immers nog niet over alle informatie van de andere partij.

Wees dus nooit zo zeker over wat je wilt dat je niet iets beters zou accepteren. Als je jezelf eenmaal hebt ingeprent dat flexibiliteit essentieel is, begin je met een winnaarsmentaliteit aan een onderhandeling.

Stel dat je je oude speakers verkoopt omdat je nog 100 dollar nodig hebt om een nieuwe set te kunnen kopen. Als je je op een minimum van 100 dollar concentreert, ontspan je zodra je dat bedrag hoort en zal dat ook het bedrag zijn dat je krijgt. Maar als je weet dat die speakers in tweedehands-audiozaken voor 140 dollar te koop staan, kun je een uiterste doel van 150 dollar formuleren, terwijl je bovendien de opties open houdt voor een beter bod.

Hoewel ik mijn cliënten aanraad om na te denken over de reikwijdte tussen het beste en het slechtste scenario om zich ergens aan vast te kunnen houden, luidt mijn advies om zich op hun voorbereidingsformulier tot het hoogste doel te beperken. Dat motiveert en focust je psychologische vermogens en geeft je het gevoel dat je met een ‘verlies’ te maken hebt bij elk bod dat daaronder blijft. Uit decennia van onderzoek naar het stellen van doelen blijkt dat mensen die specifieke, uitdagende maar realistische doelen formuleren uiteindelijk betere deals sluiten dan mensen die geen doelen stellen of er simpelweg naar streven het zo goed mogelijk te doen.

Dus: mensen die meer verwachten (en dat kenbaar maken) krijgen meer. Je doel formuleren doe je in vier stappen:

- Bedenk een optimistisch maar redelijk doel en omschrijf dat helder.
- Schrijf het op.
- Bespreek je doel met een collega (dat maakt het moeilijker om terug te krabbelen).
- Neem je geschreven doel mee naar de onderhandeling.

Deel II Samenvatting

Maak een korte samenvatting van de bekende feiten die tot de onderhandeling hebben geleid.

Je zult iets meer moeten hebben om over te praten dan puur wat jij zelf wilt bereiken. En je kunt je maar beter voorbereiden op het gebruik van tactische empathie in reactie op de argumenten van je gesprekspartner; als hij ook maar een beetje competent is, zal hij de feiten direct in zijn voordeel interpreteren.

Zorg dat jullie vanaf het begin op één lijn zitten.

Omschrijf het speelveld duidelijk voordat je gaat nadenken over hoe je erbinnen zult opereren. Waarom ben je daar? Wat wil je? Wat willen zij? Waarom?

Je moet de situatie zodanig kunnen samenvatten dat je gesprekspartner reageert met een ‘Dat klopt’. Doet hij dat niet, dan heb jij je werk niet goed gedaan.

Deel III Labels/beschuldigingsaudit

Bereid drie tot vijf labels voor om een beschuldigingsaudit uit te voeren.

Neem een voorschot op hoe je gesprekspartner zal reageren op de feiten die je zojuist hebt samengevat. Maak een beknopte lijst van alle beschuldigingen die hij zou kunnen uiten – hoe oneerlijk of belachelijk ze misschien ook zijn. Zet elke beschuldiging vervolgens om in een lijstje van niet meer dan vijf labels en speel ze uit in een rollenspel.

Een paar invullabels die in bijna elke situatie kunnen worden gebruikt om informatie bij je gesprekspartner los te krijgen of een beschuldiging te pareren:

Het lijkt erop dat … voor jou belangrijk is.

Het lijkt erop dat jij …. niet prettig vindt.

Het lijkt erop dat jij waarde hecht aan…

Het lijkt erop dat …. het gemakkelijker maakt.

Het lijkt erop dat je liever niet…/je niet wilt dat…

Als je bijvoorbeeld met je huurbaas onderhandelt over het toelaten van onderhuurders en je weet dat hij daartegen is, kunnen de labels die je voorbereidt in de lijn liggen van ‘Het lijkt erop dat u geen voorstander van

onderhuurders bent' of 'Het lijkt erop dat u waarde hecht aan een stabiel huurdersbestand.'

Deel IV Gekalibreerde vragen

Bereid drie tot vijf gekalibreerde vragen voor om boven tafel te krijgen hoe waarde er voor jou en je gesprekspartner uitziet en identificeer potentiële deal killers.

Effectieve onderhandelaars kijken verder dan de door hun gesprekspartners gecommuniceerde standpunten (wat de andere partij vraagt) en verdiepen zich in hun onderliggende motivaties (wat ervoor zorgt dat ze willen wat ze willen). Motivaties zijn waar ze bezorgd om zijn en waarop ze hopen of zelfs naar verlangen.

Het klinkt simpel, uitzoeken waar de andere partij zich zorgen om maakt, maar onze fundamentele menselijke verwachtingen over onderhandelen gooien daarbij vaak roet in het eten. De meeste mensen gaan ervanuit dat de behoeften van de andere partij in strijd zijn met die van henzelf. We beperken ons gezichtsveld vaak tot onze eigen problemen en vergeten dat de andere partij zijn eigen unieke kwesties heeft, die gebaseerd zijn op zijn eigen unieke wereldbeeld. Goede onderhandelaars hebben deze oogkleppen niet; zij zijn voortdurend nieuwsgierig naar wat de andere partij beweegt.

J. K. Rowling, de auteur van Harry Potter, heeft ooit een prachtige uitspraak gedaan: 'Je moet de realiteit van andere mensen accepteren. Je denkt dat er over realiteit te onderhandelen valt, dat wij denken dat het is wat jij zegt dat het is. Maar je moet accepteren dat wij net zo echt zijn als jij; je moet accepteren dat je niet God bent.'

Een klein groepje Wat- en Hoe-vragen kun je in bijna elke situatie gebruiken om de realiteit van de ander te achterhalen. Hier zijn er een paar:

Wat probeer je te bereiken?

Wat is daar de moeite waard aan?

Wat is hier het kernprobleem?

Hoe beïnvloedt dat de rest?

Wat is de grootste uitdaging waarvoor je staat?

Hoe past dat binnen de doelstelling?

Vragen om deal killers achter de tafel te identificeren

Als de implementatie van een deal afhankelijk is van een groep, is de steun van die groep cruciaal. In dat geval stem je je gekalibreerde vragen af op het identificeren en boven water krijgen van de motivaties van de groep die niet fysiek aan tafel zit:

Welke invloed heeft dit op de rest van jullie team?

In hoeverre zijn de niet-aanwezige leden van de groep het hiermee eens?

Wat zien jullie collega's als de belangrijkste obstakels op dit gebied?

Vragen om deal killers te identificeren en onschadelijk te maken

De mensen die vaak de grootste invloed hebben op een onderhandeling zijn vaak de mensen die het liefst zien dat de dingen blijven zoals ze zijn. Een verandering kan de indruk wekken dat zij hun werk niet goed hebben gedaan. Zo'n onderhandeling plaatst jou voor een dilemma: hoe moet je ervoor zorgen dat zij er ondanks die verandering goed op blijven staan?

Je bent waarschijnlijk geneigd je op geld te concentreren, maar dat kun je nu beter even loslaten. Een verrassend hoog percentage onderhandelingen valt of staat met iets anders dan de centen. Vaak spelen er factoren als eigenwaarde, status, autonomie en andere niet-financiële behoeften.

Sta stil bij wat je gesprekspartner in zijn ogen te verliezen heeft. Vergeet niet dat een verlies minstens twee keer zo veel pijn doet als een even grote winst.

Misschien is de man aan de andere kant van de tafel huiverig om het nieuwe boekhoudkundige systeem dat hij nodig heeft (en dat jij verkoopt) aan te schaffen omdat hij geen fouten wil maken vóór zijn jaarlijkse functioneringsgesprek dat over vier maanden plaatsvindt. In plaats van iets van je prijs af te doen kun je aanbieden om hem te helpen zijn baas te imponeren door te beloven dat je het systeem gegarandeerd in negentig dagen geïnstalleerd hebt.

Vragen om de deal killers boven tafel te krijgen

Waarvoor moeten we een oplossing zien te vinden?

Wat is de grootste uitdaging waar jullie voor staan?

In hoeverre heeft het sluiten van een deal met ons daar invloed op?

Wat gebeurt er als jullie niets doen?

Wat kost nietsdoen jullie?

Hoe past het sluiten van deze deal binnen de dingen waar jullie bedrijf trots op is?

Het is vaak heel effectief om deze vragen in groepjes van twee of drie te stellen, omdat ze genoeg op elkaar lijken om je gesprekspartner zijn gedachten vanuit verschillende invalshoeken over hetzelfde onderwerp te laten gaan.

Elke situatie is natuurlijk uniek, maar door de juiste combinatie van vragen te kiezen breng je je gesprekspartner ertoe informatie te onthullen over wat hij wil en nodig heeft – en dwing je hem tegelijkertijd om de zaken vanuit jouw standpunt te bekijken.

Zorg dat je labels klaar hebt in reactie op zijn antwoorden op jouw gekalibreerde vragen.

Met die voorbereide labels kun je de reacties van je gesprekspartner snel weer op hem richten, waardoor hij jou met nieuwe en uitgebreidere informatie blijft voeden. Ook in dit geval kun je invullabels gebruiken zonder dat je er al te zeer je hoofd over hoeft te breken:

Het lijkt erop dat… belangrijk is

Het lijkt erop dat jullie het gevoel hebben dat mijn bedrijf zich in een unieke positie bevindt om ….

Het lijkt erop dat jullie bang zijn dat…

Deel V Niet-financiële handreikingen

Stel van tevoren een lijst met niet-financiële zaken op die je gesprekpartner bezit en die waardevol voor jou kunnen zijn.

Stel jezelf de vraag: ‘Wat kunnen zij geven waardoor wij het bijna gratis zouden doen?’ Denk terug aan de anekdote van een paar hoofdstukken geleden over mijn werk voor de advocatenvereniging: het was in het belang van mijn gesprekspartner om mij zo min mogelijk geld te betalen, zodat hij indruk kon maken op het bestuur van zijn vereniging. Wij bedachten dat hij deels zou kunnen betalen met een hoofdartikel over mij in hun tijdschrift. Dat was goedkoop voor hen, en ik had er heel veel profijt van.

Meer informatie over mijn bedrijf, The Black Swan Group, en andere extra informatie of advies over onderhandelen is te vinden op onze website: www.blackswanltd.com

Noten

Hoofdstuk 1 De nieuwe regels

1 Robert Mnookin, *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight* (New York: Simon & Schuster, 2010).

2 Roger Fisher en William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Boston: Houghton Mifflin, 1981).

3 Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011).

4 Philip B. Heymann en het Amerikaanse ministerie van Justitie, *Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement* (Washington, DC: U.S. Department of Justice, 1993).

Hoofdstuk 2 Wees een spiegel

1 George A. Miller, 'The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information,' *Psychological Review* 63, nr. 2 (1956): 81–97.

Hoofdstuk 3 Niet meevoelen maar labelen

1 Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert en Uri Hasson, 'Speaker– Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication,' *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA* 107, nr. 32 (10 augustus 2010): 14425–30.

2 Matthew D. Lieberman et al., 'Putting Feelings into Words: Affect Labeling Disrupts Amygdala Activity in Response to Affective Stimuli,' *Psychological Science* 18, nr. 5 (mei 2007): 421–28.

Hoofdstuk 4 Pas op voor Ja – word een meester in Nee

1 Jim Camp, *Start with No*: The Negotiating Tools that the Pros Don't Want You to Know (New York: Crown Business, 2002).

Hoofdstuk 6

1 Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything* (Secaucus, NJ: Lyle Stuart, 1980).

2 Antonio R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: Quill, 2000).

3 Jeffrey J. Fox, *How to Become a Rainmaker: The People Who Get and Keep Customers* (New York: Hyperion, 2000).

4 Daniel Ames en Malia Mason, ‘Tandem Anchoring: Informational and Politeness Effects Range Offers in Social Exchange,’ *Journal of Personality and Social Psychology* 108, nr. 2 (februari 2015): 254–74.

Hoofdstuk 7 Creëer de illusie van controle

1 Kevin Dutton, *Split-Second Persuasion: The Ancient Art and New Science of Changing Minds* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2011).

2 Dhruv Khullar, ‘Teaching Doctors the Art of Negotiation,’ *New York Times*, 23 januari 2014, http: well.blogs.nytimes.com /2014/ 01/23/teaching-doctors-the-art-of-negotiation/, geraadpleegd op 4 september 2015.

Hoofdstuk 8 Zonder uitvoering ben je nergens

1 Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, 2e ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 1981), en Albert Mehrabian, *Nonverbal Communication* (Chicago: Aldine-Atherton, 1972).

2 Lyn M. Van Swol, Michael T. Braun en Deepak Malhotra, ‘Evidence for the Pinocchio Effect: Linguistic Differences Between Lies, Deception by Omissions, and Truths,’ *Discourse Processes* 49, nr. 2 (2012): 79–106.

Hoofdstuk 9 Hard onderhandelen

1 Gerald R. Williams, *Legal Negotiations and Settlement* (St. Paul, MN: West, 1983).

2 Marwan Sinaceur en Larissa Tiedens, ‘Get Mad and Get More than Even: The Benefits of Anger Expressions in Negotiations,’ *Journal of Experimental Social Psychology* 42, nr. 3 (2006): 314–22.

3 Daniel R. Ames en Abbie Wazlawek, ‘Pushing in the Dark: Causes and Consequences of Limited Self-Awareness for Interpersonal Assertiveness,’ *Personality and Social Psychology Bulletin* 40, nr. 6 (2014): 1–16.

Hoofdstuk 10 Vind de Zwarte zwaan

1 Nassim Nicholas Taleb, *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets* (New York: Random House, 2001).

2 Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (New York: Random House, 2007).

3 Ellen J. Langer, Arthur Blank en Benzion Chanowitz, 'The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of "Placebic" Information in Interpersonal Interaction,' *Journal of Personality and Social Psychology* 36, nr. 6 (1978): 635–42.

4 Deepak Malhotra en Max H. Bazerman, *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond* (New York: Bantam Books, 2007).

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library